

**MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

**MARA MICHELA DA SILVA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE  
MUDANÇA E EXPANSÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR DO PARANÁ**

**MARINGÁ**

**2016**

**MARA MICHELA DA SILVA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE  
MUDANÇA E EXPANSÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR DO PARANÁ**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar - Centro Universitário Cesumar, como exigência para a obtenção do título de Mestre, sob a orientação da Professora Doutora Siderly do Carmo Dahle de Almeida.

**MARINGÁ**

**2016**

## Ficha Catalográfica

S586g

**SILVA**, Mara Michela da

A Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional: contribuições para o processo de mudança e expansão em uma Instituição de Ensino Superior do Paraná. Mara Michela da Silva. Maringá-Pr: UNICESUMAR, 2016.

130 p.

Contém Ilustrações.

**Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações**

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Siderly do Carmo Dahle de Almeida

1. Gestão do Conhecimento. 2. Aprendizagem Organizacional.
3. Gestão de Mudança. I. Título. UNICESUMAR.

CDD 22<sup>a</sup>. 375

NBR 12899 – AACR/2

CDU - 658:004

João Vivaldo de Souza – Bibliotecário – CRB-9 – 1807

Biblioteca Central Unicesumar

**MARA MICHELA DA SILVA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE  
MUDANÇA E EXPANSÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR DO PARANÁ**

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dra. Siderly do Carmo Dahle de Almeida

Prof. Dra. Dinamara Pereira Machado

Prof. Dra. Andrea Grano Marques

Maringá, 15 de dezembro de 2016

*Dedico esse trabalho a minha avó Olivia  
Becegato que, embora fosse analfabeta de  
letras, era uma sábia da vida e teria orgulho de  
ver a neta recebendo o título de mestre.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças para chegar até aqui.

Agradeço especialmente a minha família que direta ou indiretamente esteve a meu lado apoiando mesmo nos momentos mais difíceis. À minha mãe que sempre acreditou em mim e me incentivou nos momentos mais difíceis.

Agradeço as minhas filhas Júlia e Beatriz que dedicaram também parte de seus dias para estarem juntas, dando apoio, empurrando e estimulando durante todos os anos do mestrado.

Agradeço a professora, Dr<sup>a</sup>. Siderly do Carmo Dahle de Almeida, minha orientadora, minha amiga, minha parceira, por ter acreditado e confiado que eu seria capaz de realizar este mestrado. Faço aqui a ressalva com relação a sua competência e por ser também responsável direta por este trabalho. Sem ela não teria conseguido fazê-lo.

Agradeço ao Centro Universitário UniCesumar, pela oportunidade da realização do mestrado e deste trabalho. Agradeço especialmente ao Willian Matos que me concedeu este presente. O melhor legado de todos.

Agradeço ao Guilherme, pelo constante apoio, compreensão, paciência e grande ajuda nas questões técnicas deste trabalho.

Agradeço aos professores do curso, que propiciaram ricas discussões a respeito dos conteúdos.

Agradeço a todos os entrevistados, que gentilmente contribuíram para que este trabalho pudesse ser feito.

Agradeço aos meus amigos que sempre me estimularam a nunca desistir.

*“Aprender é a única coisa de que a mente  
nunca se cansa, nunca tem medo e nunca  
se arrepende.”*

*(Leonardo da Vinci)*

## RESUMO

SILVA, Mara Michela. **A Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional**: contribuições para o processo de mudança e expansão em uma Instituição de Ensino Superior do Paraná. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Unicesumar. Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, 2015. 129 f. Orientadora: Prof. Dra. Siderly do Carmo Dahle de Almeida.

A história das civilizações apresenta o interesse dos povos em armazenar as memórias de seus grupos. O conhecimento sempre alicerçou as transformações das civilizações e foi diferencial no desenvolvimento das sociedades. O presente trabalho foi desenvolvido a partir da constatação de que organizações mais competitivas e inovadoras adotam o conhecimento como ativo importante para sua sustentabilidade. Neste sentido, reflete-se sobre o processo de aprendizagem organizacional numa instituição de ensino cercada de mudanças e transformações e como a contribuição individual e de grupos pode fomentar a gestão do conhecimento, identificando os ambientes, ferramentas e as práticas de gestão facilitadoras do mesmo. Este trabalho orienta-se para a busca de explicações sobre como se dá o processo de aprendizagem organizacional numa instituição de ensino superior na cidade de Maringá, estado do Paraná, que atua com educação há mais de 25 anos. O núcleo de educação a distância, foco deste trabalho, passa por um momento de expansão, em que irá quadruplicar de tamanho e causa curiosidade entender como acontece o processo de aprendizagem num modelo em que o ensino é feito a distância e as unidades de apoio, chamados polos presenciais estão na sua grande maioria distantes fisicamente da matriz. Levando em conta que o processo de transmissão das informações acontece de forma transversal, foram entrevistados colaboradores da matriz e parceiros que atuam nos polos como sócios da instituição, mas sem ter a autonomia na tomada de decisões estratégicas do negócio. A pesquisa é de natureza descritiva com abordagem qualitativa e a estratégia adotada foi o estudo de caso, que permite o aprofundamento na coleta e análise dos dados.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Aprendizagem organizacional. Gestão de mudança. Comunicação.



## ABSTRACT

The history of civilizations presents the interest of the people in storing the memories of their groups. Knowledge has always grounded the transformations of civilizations and has been a differential in the development of societies. The present work was developed from the observation that more competitive and innovative organizations adopt knowledge as an important asset for their sustainability. In this sense, it is reflected on the process of organizational learning in an institution of education surrounded by changes and transformations and how individual and group contribution can foster knowledge management, identifying the environments, tools and management practices that facilitate it. This work is oriented to the search for explanations about how the organizational learning process occurs in a higher education institution in the city of Maringá, state of Paraná, which has been in education for more than 25 years. The core of distance education, the focus of this work, goes through a moment of expansion, in which it will quadruple in size and cause curiosity to understand how the learning process happens in a model in which distance learning and support units, called physical poles are mostly physically distant from the matrix. Taking into account that the process of information transmission happens in a transversal way, we interviewed employees from the parent company and partners who work at the poles as partners of the institution, but without autonomy in making strategic business decisions. The research is descriptive in nature with a qualitative approach and the strategy adopted was the case study, which allows the deepening of data collection and analysis.

**Keywords:** Knowledge Management. Organizational learning. Change management. Communication.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	14
<b>1.2.1 Objetivos Específicos</b> .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 CONCEITOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	18
2.1 A RELAÇÃO DO TRABALHO E O CONHECIMENTO .....	22
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM.....	25
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	26
2.4 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM – A QUINTA DISCIPLINA.....	27
<b>2.4.1 Domínio pessoal</b> .....	27
<b>2.4.2 Modelos Mentais</b> .....	28
<b>2.4.3 Visão Compartilhada</b> .....	29
<b>2.4.4 Aprendizagem em grupo</b> .....	30
<b>2.4.5 Visão Sistêmica</b> .....	31
2.5 APRENDIZAGEM TÁCITA E EXPLÍCITA.....	31
2.6 ASPECTOS DA APRENDIZAGEM E PRÁTICAS .....	32
2.7 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E AS COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	33
<b>2.7.1 Comunidades de prática</b> .....	34
2.8 GESTÃO DA MUDANÇA .....	36
<b>3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	38
3.1 A ORGANIZAÇÃO COMO AMBIENTE DE APRENDIZADO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	40
3.2 HISTÓRIA DO NEAD E O PROCESSO DE CRESCIMENTO E EXPANSÃO.....	42
3.3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO .....	46
3.4 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	54
3.5 POSSE DO CONHECIMENTO .....	65

3.6 RISCOS E OPORTUNIDADES PARA A APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE EXPANSÃO E MUDANÇA .....	68
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	75
4.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	79
<b>APÊNDICES</b> .....	82

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui apresentada é derivada da produção do mestrado de Gestão do Conhecimento nas Organizações da UniCesumar – Centro Universitário de Maringá que é um programa *stricto sensu* interdisciplinar credenciado pela CAPES, que abarca em sua essência quatro grandes áreas do conhecimento: gestão, tecnologia, filosofia e educação.

A pesquisa foi realizada para o curso de Gestão do Conhecimento e está dentro da linha de “organizações” que apresenta relevância para a sociedade, pois visa estudar e oferecer oportunidades para as empresas atingirem maior vantagem competitiva por meio da gestão do conhecimento.

No contexto econômico e social o indivíduo necessita lidar com dificuldades impostas pelas diretrizes do mercado, que se traduzem em medos e ansiedades diante do cenário competitivo estabelecido. Outros elementos como dificuldade de relacionamento com integrantes das equipes, ruídos de comunicação e falta de padronização dificultam os movimentos e levam o sujeito e as organizações a evitarem ou retardarem os movimentos de mudança e expansão.

Partindo do pressuposto de que a mudança traz consigo a incerteza, e a incerteza leva ao medo, se torna clara a resistência generalizada aos processos de mudanças nas organizações.

É neste ponto que a *Aprendizagem Organizacional* tem um papel decisivo, fazendo com que as organizações desenvolvam a capacidade de se modificarem, de se adaptarem e de oferecerem alternativas criativas para a solução dos problemas com que se defrontam; em outras palavras, de aprenderem, como condição de sua própria sobrevivência.

A pesquisa visa analisar como a gestão do conhecimento, por meio do processo de aprendizagem organizacional numa instituição de ensino superior na cidade de Maringá, no estado do Paraná pode contribuir para o seu processo de mudança e expansão.

Esta pesquisa analisa quatro categorias fundamentais, a saber: gestão do conhecimento, gestão da mudança, comunicação e aprendizagem organizacional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A passagem para o século XXI traz consigo algumas características como a globalização e a consolidação de uma sociedade intitulada como a sociedade do conhecimento.

O crescimento e a expansão do sistema universitário no Brasil que se acentuaram nas últimas três décadas trouxe como consequência uma série de novas exigências para as Instituições de Ensino Superior (IES), em especial para a modalidade da educação a distância.

Neste contexto de mudanças e transformações na economia global, as Instituições de Ensino Superior precisaram introduzir novas práticas para a remodelagem da forma de atuação em função da oferta da educação mantendo-se competitiva no mercado.

Neste cenário, as Instituições de Ensino Superior almejam ocupar cada vez mais posições de destaque sobre seus concorrentes. Desta forma, conhecimento passa a ser um elemento fundamental para este posicionamento diferenciado.

Na obra “A Quinta Disciplina” - Arte e Prática da Organização que Aprende, Peter Senge (2006) postula que Organizações que Aprendem “*Learning Organization*” são organizações capazes de reagir às mudanças, solucionar problemas e aproveitar oportunidades. A partir disto é possível afirmar que organizações que promovem ações que fomentam o aprendizado institucional estão mais preparadas para enfrentar processos de mudança e expansão. E em contrapartida, a falta deles ou o desalinhamento, desencadeia uma série de barreiras que retardam o processo de crescimento.

De acordo com Terra (2000), a Gestão do Conhecimento tem um caráter universal, o que quer dizer que se aplica a qualquer empresa, porém sua efetividade pressupõe a criação de um modelo organizacional (cultura, processos, estrutura, estilo gerencial) e acima de tudo uma efetiva liderança, que esteja a fim de enfrentar ativamente as barreiras impostas pelo processo de mudanças e transformação.

A partir do contexto levantado, o estudo tem por objetivo investigar e discutir a seguinte questão: “Como a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional podem contribuir para o processo de mudança em uma Instituição de Ensino Superior

do Paraná?” Responder a essa questão constitui o objetivo fundamental dessa pesquisa.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Tendo em vista o problema ora levantado, apresenta-se como objetivo geral analisar como a gestão do conhecimento, por meio da aprendizagem organizacional, pode contribuir para o processo de mudança e expansão de uma Instituição de Ensino Superior do Paraná. Para que seja atingido este objetivo, faz-se necessário desenvolver os objetivos específicos que seguem.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- ✓ Avaliar como a aprendizagem organizacional contribui para enfrentar os desafios das mudanças que ocorrem nas organizações
- ✓ Apresentar um estudo de caso em uma organização do segmento educacional em processo de mudança e expansão
- ✓ Estudar como a organização se apresenta como espaço social e de interações com os clientes internos e externos
- ✓ Investigar a organização como ambiente de aprendizado e produção do conhecimento
- ✓ Analisar o papel dos gestores no processo de mudança e expansão
- ✓ Apresentar os principais efeitos causados na organização com o crescimento e propor caminhos para a implantação de ferramentas de gestão do conhecimento

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Com o avanço tecnológico e com a rapidez na disseminação das informações, cada vez mais as organizações buscam um posicionamento mais estratégico, competitivo e inovador no mercado em que atuam. Gerenciar ativos tangíveis e intangíveis se apresenta com uma necessidade latente das empresas modernas.

Uma justificativa cabível neste estudo está pautada em cinco critérios postulados por Lakatos (1991) que descreve que um documento acadêmico só tem importância para a sociedade acadêmica se for: relevante, trazer novidade, ser viável, ser exequível e ser abrangente. A pretensão é de que o produto da pesquisa abarque estes cinco fundamentos.

A escolha deste tema se deu especialmente pelo fato de que durante mais de vinte anos trabalhei diretamente com gestão de pessoas, projetos e processos. E em diferentes empresas por onde passei sempre encontrava a repetição dos mesmos problemas como; conflito de informações, perda do capital intelectual, falhas de comunicação, falta de processos claros e compartilhados com todos, carência de dados, informações soltas e desorganizadas.

Entendo que a área de Gestão do Conhecimento nas Organizações abre caminhos de vanguarda para a solução de problemas graves relacionados à comunicação, gerenciamento de indicadores, aprendizado e gestão de pessoas nas organizações.

Como é uma área relativamente nova, entendo que há ainda muito espaço para pesquisas e um campo vasto a ser explorado o que me instiga a continuar os estudos na área.

A aprendizagem organizacional tem sido alvo de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento. Há uma preocupação da comunidade científica em compreender o comportamento das organizações, como estas aprendem e como utilizam o aprendizado para melhorar seus processos, produtos e gestão administrativa.

A proposta do trabalho busca revelar que a única forma da sociedade organizacional manter sua significância para o mercado, principalmente em um ambiente de mudanças contínuas e imprevisíveis, é através de uma constante renovação dos processos de aprendizagem.

Os processos formais e estáticos desenhados pelas organizações não dão conta do que acontece na prática, na atividade diária das empresas. As inter-relações entre os sujeitos ou áreas de uma organização são fontes para soluções de problemas e deriva o aprendizado organizacional.

Acredito que a falta de práticas que promovam a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional dificultam o processo de crescimento, mudança e

expansão das organizações de diferentes segmentos, tamanhos e regiões de atuação.

Minha maior motivação acontece principalmente porque na minha visão as pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso nos projetos de mudança e crescimento. Reforçando que o conhecimento é algo exclusivo ao sujeito e com o gerenciamento adequado é possível promover novos espaços organizacionais, mais inovadores e competitivos, onde a produção humana relacionada ao conhecimento ainda continue a ser o maior bem das civilizações.

Outro aspecto que justifica esse trabalho está relacionado ao fato de ter vivenciado a experiência de acompanhar o processo de mudança em uma instituição de ensino na qual é possível constatar e acompanhar situações complexas referentes ao processo de expansão da instituição que pretende ampliar seu raio de atuação.

Por fim, espero contribuir para que outros acadêmicos possam dar continuidade nos estudos referentes às práticas de aprendizagem organizacional e que também empresários possam conhecer mais profundamente como os elementos da gestão do conhecimento influenciam no crescimento e expansão de suas organizações.

Este estudo encontra-se subdividido em cinco partes, conforme segue: a primeira parte constitui-se pela introdução, em que são expostas informações concernentes ao contexto da temática estudada, seguidas do problema, dos objetivos e da justificativa para realização da pesquisa.

A segunda parte contempla a fundamentação teórica, que contextualiza os principais conceitos e fundamentos da Gestão do Conhecimento, apresentando a relação que se estabelece entre o trabalho e o conhecimento e entre a gestão do conhecimento e a aprendizagem, abordando como ocorre a aprendizagem organizacional segundo os autores que a fundamentam e como as organizações aprendem, mais explicitamente tendo em vista a quinta disciplina, focando no domínio pessoal, nos modelos mentais, na visão compartilhada, na aprendizagem em grupo e na visão sistêmica. Este tópico aborda ainda como ocorre a aprendizagem tácita e explícita, os aspectos da aprendizagem e suas práticas e a comunicação nas organizações e as comunidades de prática, encerrando com um breve texto sobre gestão de mudança.

O terceiro tópico contempla os procedimentos metodológicos e a análise dos dados obtidos, tecendo comentários sobre a organização enquanto ambiente de aprendizado e criação do conhecimento. Neste item está posta a história do núcleo



de educação a distância da instituição estudada assim como o seu processo de crescimento e expansão relacionando tal processo a aprendizagem organizacional e ao compartilhamento do conhecimento na instituição, tendo em vista a comunicação dentro da instituição, finalizando com a apresentação dos riscos e oportunidades para a aprendizagem em um processo de expansão e mudança. Por fim, encontram-se as considerações finais e as referências utilizadas como base para fundamentação teórica deste estudo, seguidas dos apêndices.

## 2 CONCEITOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A fundamentação teórica é uma etapa fundamental para a execução do projeto de investigação e pesquisa, pois resgata as teorias encontradas que dialogam e comprovam o teor e a credibilidade do estudo realizado. A ideia é apresentar conceitos, teorias, estatísticas, inferências que apontarão a direção da pesquisa com objetivo de analisar se as práticas da gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional influenciam na expansão de uma universidade do Paraná.

Para que esta pesquisa esteja bem fundamentada do ponto de vista acadêmico e científico e conseqüentemente possa colaborar com outros estudos na área da gestão do conhecimento nas organizações, a seguir serão apresentados as categorias que foram analisadas na pesquisa.

O tema gestão do conhecimento ainda está em desenvolvimento. Mas a partir o início da década de 90 do século passado o termo “conhecimento” passou a ser percebido pelo meio empresarial como um ativo que pode colocar as organizações em posições diferenciadas no mercado em que atuam.

De acordo com Dalkir (2005) a gestão do conhecimento após dez anos de estudo só agora chegou a um estágio maduro no que diz respeito a princípios, práticas e ferramentas. A autora enfatiza que empresas que almejam atingir um posicionamento competitivo na economia do conhecimento terão que desenvolver a capacidade de gerenciar o conhecimento.

Cada vez mais o conhecimento será visto como uma mercadoria valiosa, ele pode ser considerado como um ativo da empresa se somando aos demais bens da organização como: máquinas, mobiliário, softwares. Porém, o conhecimento possui algumas características específicas que o diferencia dos outros ativos. Dalkir (2005) descreve que só é possível usar o conhecimento e não consumi-lo, que existe conhecimento em grande escala, mas a capacidade de usá-lo é limitada, que transferir conhecimento não implica em perdê-lo e que muito conhecimento valioso está com as pessoas que saem das empresas todos os dias.

Considerando que o mundo passa por constante evolução, com avanço tecnológico, mudanças na dinâmica da economia do mercado, massificação das informações e alteração das necessidades dos consumidores é imprescindível que as organizações aprendam a criar regularmente novos conhecimentos, difundam-os

amplamente pela organização e incorporem práticas que contribuam para que este fluxo seja contínuo e permanente.

Ainda há grande divergência na sociedade científica sobre o consenso da definição da gestão do conhecimento, a autora Dalkir (2005) apresenta abaixo o seguinte conceito:

A gestão do conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas da organização, tecnologia, processos e estrutura organizacional para agregar valor através da reutilização e da inovação. Esta coordenação é obtida através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como através da alimentação das valiosas lições aprendidas e as melhores práticas para a memória corporativa, a fim para promover a aprendizagem organizacional continuada. (DALKIR, 2005, p. 18)

Wiig (1993) salienta que dada a importância do conhecimento tanto na vida cotidiana dos indivíduos quanto nas relações comerciais, o conhecimento precisa ser reconhecido como um ativo e necessita ser nutrido e preservado. A autora afirma que é papel de todas as áreas afetadas da organização: preservar, organizar, transferir, aplicar o conhecimento. A gestão do conhecimento deve ser viva e constantemente nutrida e requer novas perspectivas e técnicas. Enfatiza que é grande o desafio de preparar profissionais para gerir todo o conhecimento nas organizações.

Embora não haja um consenso entre todos os teóricos da área sobre a definição de gestão do conhecimento, é ponto de convergência que gestão do conhecimento é multidisciplinar, pois abarca aspectos relacionados a gestão, filosofia, tecnologia, educação.

De acordo com Wenig (1991 apud BEJARANO et al, 2006) a gestão do conhecimento, portanto, pode ser entendida como um conjunto de métodos para a aquisição, criação, armazenamento, disponibilização, difusão e uso do conhecimento, que utiliza tecnologias e estruturas organizacionais para realização destes métodos.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a teoria organizacional tradicional é norteada pela visão de máquina de processamento de informação que simplesmente toma e processa a informação do ambiente para solucionar os problemas existentes e se adapta com base em uma determinada meta. Desta forma, o comportamento das organizações torna-se previsível e aponta despreparo para enfrentar os processos de mudança.

A empresa trabalha de forma com que as informações sejam decompostas em partes para os executores das tarefas demandadas e pré-estipuladas e depois sejam reagrupadas a fim de que seus membros consigam enxergar e lidar com a complexidade da realidade, mas ainda sob uma ótica fragmentada.

Desta forma, esta visão estática e passiva acaba por ser falha, pois a organização perde a riqueza das interações deste processo dinâmico e vivo, e não cria assim um ambiente de inovação.

Em um mundo globalizado é necessário considerar a afirmação de Nonaka e Takeuchi (2008, p.99) sobre a criação de conhecimento:

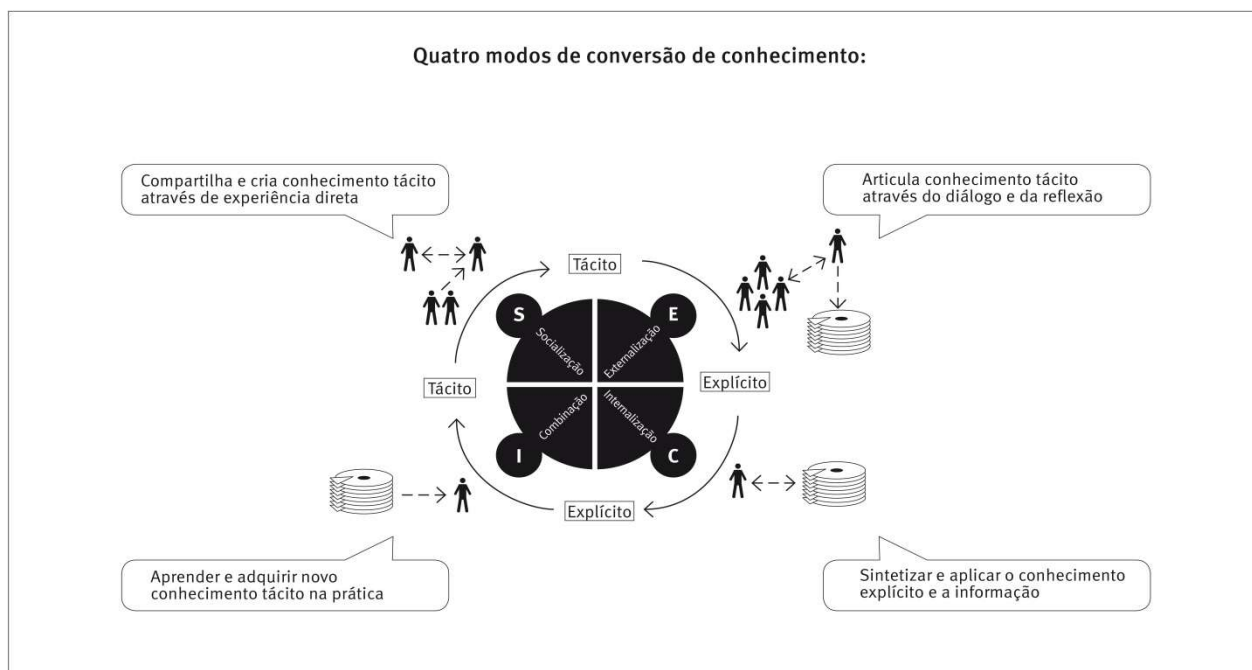
[...] o processo de criação do conhecimento é, necessariamente, específico ao contexto em termos de tempo, espaço e relacionamento com outros. O conhecimento não pode ser criado no vácuo, e necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para tornar-se conhecimento.

Fazendo menção a criação do conhecimento organizacional que fomenta a inovação, o conhecimento é desenvolvido na organização na forma de produtos e bens intangíveis. Na figura que segue apresentam-se os quatro modos de conversão do conhecimento, por Nonaka e Takeuchi (1997).

Na pesquisa foram retomados os autores clássicos da área, dentre eles: Kimiz Dalkir, Nonaka e Takeuchi; Davenport e Prusak; Peter Senge; Jose C Terra, Thomas Stewart. Com o amparo destas obras pretende-se abarcar conceitos sobre organizações e os trabalhadores do conhecimento, bases conceituais e metodológicas da gestão do conhecimento, perspectivas da gestão do conhecimento.

O objetivo é apresentar os fundamentos metodológicos para a implantação de um processo de gestão de conhecimento nas organizações, explanar sobre fluxos de conhecimento nas organizações para uma gestão de aprendizado baseada no conhecimento. As abordagens serão norteadas tendo como a base principal a obra da autora Dalkir (2011): Knowledge Management in Theory and Practice.

FIGURA 1 - Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Sem dúvida os conceitos de Gestão do Conhecimento apresentados pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), são amplamente referenciados nos trabalhos relacionados à Gestão do Conhecimento e assim estarão presentes nesta pesquisa, principalmente no que tange as bases do conhecimento tácito e explícito, que tem ligação direta e importante com os processos da Aprendizagem Organizacional.

Os autores resgatam a abordagem de Polanyi (1966) e usam os conceitos de conhecimento tácito e explícito para apresentar os processos de conversão do conhecimento. O conhecimento tácito de cunho altamente pessoal que está profundamente relacionado às vivências do indivíduo que traz elementos relacionados à “experiência” e modelado pelas crenças, valores, ideais e emoções individuais e por isto mais difícil de ser difundido e sistematizado e conseqüentemente restringe a comunicação e o compartilhamento com outros indivíduos.

O conhecimento explícito, por sua vez, pode ser codificado e processado por sistemas eletrônicos como computadores e também podem ser facilmente armazenados em banco de dados permitindo assim a possibilidade de ser retransmitido e multiplicado a outros membros da organização.

Assim, para que os aspectos subjetivos do conhecimento tácito sejam compartilhados na organização, é preciso convertê-los em códigos, palavras e números em uma linguagem que possa ser compreendida por todos no ambiente.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) é exatamente no processo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito que ocorre a criação do conhecimento.

Moresi (2001) apresenta, além dos conhecimentos tácito e explícito, o conhecimento cultural. Postula que este tipo de conhecimento está baseado nos elementos afetivos e cognitivos que normalmente são utilizadas pelos integrantes das organizações para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade.

## 2.1 A RELAÇÃO DO TRABALHO E O CONHECIMENTO

Até o final do século XVIII a forma de produção, principalmente na Europa, era basicamente artesanal. O homem era detentor do conhecimento de todo o processo produtivo e produzia basicamente os bens para seu consumo ou de uma pequena sociedade em que fazia parte.

Em decorrência deste modelo a produção se caracterizada pela singularidade, podendo assim ser considerada cada peça uma “criação” de seu autor. Mesmo que o sujeito aprendesse seu ofício pelo ensinamento de outros “artesãos” a personalização era marca da produção. Desta forma, o homem detinha o domínio do objeto como todo, conhecendo e atuando em todo o processo produtivo do início ao fim.

O autor Karl Marx narra em sua obra: O Capital (1996) os aspectos marcantes referentes a transição do homem como detentor de seu conhecimento para um novo modelo onde a instrumentalização retira dele o domínio do “todo” e o sujeito passa a fazer parte do processo.

Para Marx (1996) a problemática está centrada não na produção em si, mas para que finalidade serve esta produção. Quando o sujeito passa a ficar à mercê desta nova condição, vira refém do mercado. O mercado passa a ditar as regras da produção e o sujeito perde sua autonomia. Veja como Marx (1996) descreve esta condição:

[...] Desvenda-se o caráter alienado de um mundo em que as coisas se movem como pessoas e as pessoas são dominadas pelas coisas que elas próprias criam. Durante o processo de produção, a mercadoria ainda é matéria que o produtor domina e transforma em objeto útil. Uma vez posta à venda no processo de circulação, a situação se inverte: o objeto domina o produtor. O criador perde o controle sobre sua criação e o destino dele passa a depender do movimento das coisas, que assumem poderes enigmáticos. Enquanto as coisas são animizadas e personificadas, o produtor se coisifica. Os homens vivem, então, num mundo de mercadorias, um mundo de fe-tiches. Mas o fetichismo da mercadoria se prolonga e amplifica no fetichismo do capital. (MARX, 1996, p. 34)

Neste novo contexto, o homem passa a fazer parte do processo produtivo e busca a transformar a natureza para o aumento da produtividade. Antes, na manufatura a articulação do processo social de trabalho era subjetiva e com a maquinaria o processo de produção passa então a ser totalmente objetivo.

Segundo Marx (1996) com a mecanização e a instrumentalização o capital transformou tudo em mercadoria, inclusive o próprio homem. No entanto é importante ressaltar que a maquinaria não dispensa o homem, mas precisa de um homem resignado.

Neste novo modelo o conhecimento também é dissipado, o homem perde aquilo que tinha de mais valioso: o domínio do conhecimento. Passa a conhecer fragmentos do processo e não mais sua totalidade. Treinamento e especialização da técnica produtiva são características marcantes deste novo padrão.

Com o crescimento das zonas urbanas este “novo homem” se sujeita ainda mais a esta condição submissa e cada vez mais integra a fábricas instaladas principalmente na Inglaterra e França para suprir a novas necessidades de consumo do mundo moderno.

Neste ambiente fabril estabelece-se um novo formato de trabalho que traz como principal característica: a divisão de trabalho.

De acordo com Lopes (2007) o fundamento da divisão do trabalho e eficiência é atribuído a Adam Smith, ainda no século XVIII. Na sua obra de 1776 - A Riqueza das Nações pode ler-se:

Tomemos, portanto, um exemplo de uma manufatura insignificante, mas na qual a divisão do trabalho tem sido frequentemente notada, o fabrico de alfinetes; um operário não treinado nesta actividade (que a divisão do trabalho tornou num ofício distinto) e que não soubesse trabalhar com as máquinas nela utilizadas (para cuja invenção a divisão do trabalho provavelmente contribuiu), mal poderia talvez,

ainda que com a maior diligência, produzir um alfinete num dia e não seria, com certeza, capaz de produzir vinte. Mas, da forma como esta actividade é actualmente levada a cabo, não só o conjunto do trabalho constitui uma arte específica, como a maior parte das fases em que está dividido constitui de igual modo ofícios especializados. Um homem puxa o arame, outro endireita-o, um terceiro corta-o, um quarto aguça-o, um quinto afia-lhe o topo para receber a cabeça; o fabrico da cabeça requer duas ou três operações distintas; a sua colocação é um trabalho especializado como o é também o polimento do alfinete; até mesmo a disposição dos alfinetes no papel é uma arte independente; e a importante actividade de produzir um alfinete é, deste modo, dividida em cerca de dezoito operações distintas, as quais, nalgumas fábricas, são todas executadas por operários diferentes, embora noutras um mesmo homem realize, por vezes, duas ou três dentre elas. (SMITH, A., 1999, p. 79 apud LOPES, 2007, p. 129).

Mais tarde este modelo é reforçado e incrementado com as contribuições que Frederick Taylor (1995) traz aos fundamentos da Administração. Também conhecido como “pai da Organização Científica do Trabalho”. Taylor (1995) elenca de forma bem explícita as técnicas e normas que orientam o trabalho:

[...] 1. Para cada tipo de indústria, ou para cada processo, estudar e determinar a técnica mais conveniente. 2. Analisar, metodicamente, o trabalho do operário, estudando e cronometrando os movimentos elementares. 3. Transmitir, sistematicamente, instruções técnicas ao operário. 4. Selecionar, cientificamente, os operários. 5. Separar as funções de preparação e execução, definindo-as com atribuições precisas. 6. Especializar os agentes nas funções de preparação e execução. 7. Predeterminar tarefas individuais ao pessoal e conceder-lhe prémios, quando realizados. 8. Unificar ferramentas e utensílios. 9. Distribuir, equitativamente, por todo pessoal, as vantagens que decorressem do aumento de produção. 10. Controlar a execução do trabalho. 11. Classificar mnemonicamente as ferramentas, os processos e os produtos. (TAYLOR, 1995, p. 17).

Com a aplicação destes métodos, é possível afirmar que Taylor (1995) promove a cisão radical entre quem planeja e quem executa o trabalho. É algo bastante expressivo em que a capacidade intelectual é do gestor, não é do dono do capital e nem do trabalhador.

Esta ideia de gestor como dono do conhecimento só será novamente quebrada com Henry Ford que instaura o conceito de linha de produção.

Desta forma, a necessidade de aumento das escalas produtivas, a redução do tempo produtivo faz com que se torne indispensável à introdução de máquinas capazes de potencializar e acelerar toda a cadeia produtiva.



A velocidade das mudanças na dinâmica das organizações acontece na mesma em que o mercado promove novas necessidades humanas. Assim, máquinas e homens se integram de tal forma que a controlar os processos de aprendizado passa a ser um novo desafio para os gestores das organizações.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM

A aprendizagem tem sido objeto central para o entendimento do comportamento humano ao longo da história. O assunto já foi objeto de reflexão de pensadores como Platão e Aristóteles.

A literatura abarca na maioria das definições de aprendizagem conceitos de mudança comportamental e experiência. E por isto a aprendizagem é um elemento tão importante no nosso problema de investigação.

Aprender não se restringe a leitura de livros, pesquisas na internet, memorização de informações, ou passar horas em salas de aula ouvindo exposições dos professores. Isto tudo faz parte do processo da aprendizagem, mas aprender é em essência um processo contínuo de aquisição de novas formas de comportamento e respostas. Sendo assim, o aprendizado está intimamente relacionado não só ao mundo exterior, mas fortemente as atividades mentais e afetivas dos sujeitos.

Como se constitui em um processo contínuo e em constante mudança, a aprendizagem nos acompanha durante toda a vida, do nascimento até a morte.

Uma conceituação bastante abrangente sobre aprendizagem é postulada por Merriam e Caffarella (1991, p.124) que diz que "a aprendizagem pode ser pensada como um processo através do qual a mudança de comportamento ocorre como resultado de experiências".

Merriam e Caffarella (1991) apontam a aprendizagem como uma construção não linear e apresentam em seus estudos dos processos de aprendizagem quatro vertentes básicas para seu entendimento: a *orientação behaviorista*, elaborada por John Watson, com as contribuições de Thorndike, Pavlov, Guthrie, Hull, Tolman, Skinner e tem como orientações básicas a aprendizagem pautada naquilo que pode ser observável; trabalham a importância do meio ambiente e os princípios de continuidade e reforço; a *orientação cognitivista*, com as contribuições de Kohler, Koffka, Lewin, Piaget e Bruner, em que a aprendizagem é considerada um processo

mental ( incluindo insight, processamento de informações, memória e percepção). Esta teoria visa explicar os fenômenos através de dados objetivos e subjetivos. A aprendizagem é fundamentada como um evento não observável, que depende do desempenho pessoal; a *abordagem humanista*, com destaque para as contribuições de Roger e Maslow, na qual o sujeito aprende na medida em que se autodesenvolve, sendo um processo inerente à natureza humana; a orientação da aprendizagem social, na qual se salientam as contribuições de Bandura e Rotter, considerando que a aprendizagem é fruto da interação com o contexto social.

### 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A competitividade no ambiente organizacional e as transformações no mercado econômico promovem cada vez mais desafios para as organizações modernas. Neste cenário, as empresas almejam ocupar posição de destaque sobre seus concorrentes.

Dentro deste contexto, as organizações buscam implantar estratégias que possam gerar vantagens competitivas para elas no mercado em que atuam. Assim, o conhecimento passa a ser um elemento fundamental para este posicionamento diferenciado.

Diante desta realidade, ambiente altamente competitivo e mercado em constante mudança, é necessário que as organizações atuem com o desenvolvimento de mecanismos que promovam inovações em seus processos, produtos e serviços por meio da gestão do conhecimento. Com o objetivo de facilitar este processo, as comunidades de prática recebem destaque como ferramenta que contribui com o aprendizado organizacional. Comunidades de prática promovem o compartilhamento de experiências, interação e produção de conhecimento entre indivíduos que vivenciam situações similares em sua rotina profissional. Sobre as comunidades de prática será feita uma abordagem específica durante a produção da dissertação.

Mediante este contexto em que inovação é objetivo das organizações, a aprendizagem organizacional recebe destaque, pois pode ser considerada um meio de apropriação de conhecimento e de melhoria contínua que resulta na agregação de valor às produtos, processos de trabalho e prestação de serviço.

Neste sentido, Senge (2006) é enfático em dizer que em organizações que promovem práticas de aprendizado, os indivíduos aprimoravam constantemente suas

capacidades de criar e inovar e isto promove alterações pessoais que resultam em constante mudança em seus modelos mentais e assim criam ambientes seguros para que outros sujeitos possam replicar a prática de aprendizado constante.

Organizações que buscam fomentar fluxos de aprendizado estão mais capacitadas a compreender seu ambiente e seus processos de trabalho.

## 2.4 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM – A QUINTA DISCIPLINA

Na obra “A Quinta Disciplina” - Arte e Prática da Organização que Aprende, Peter Senge (2006) postula que Organizações que Aprendem “*Learning Organization*” são organizações capazes de reagir às mudanças, solucionar problemas e aproveitar oportunidades.

O autor é enfático em dizer que para se conseguir aprendizagem organizacional eficiente, é necessário considerar cinco disciplinas que devem promover uma mudança na forma de pensar do indivíduo que são: o *domínio pessoal*, os *modelos mentais*, a *visão compartilhada*, a *aprendizagem em grupo* e o *pensamento sistêmico*.

De acordo com o autor Senge (2006), as cinco disciplinas devem ser aplicadas com a finalidade de proporcionar habilidades para se construir uma organização que aprende capaz de se renovar e inovar continuamente conforme descrito a seguir:

### 2.4.1 Domínio pessoal

Refere-se a desenvolvimento pessoal, intelectual e profissional, onde há a conversão máxima com foco na energia dos indivíduos aproveitando ao máximo suas potencialidades em assuntos de áreas de seu maior interesse e objetivos pessoais.

Segundo Senge (2006), domínio pessoal é a expressão usada para a disciplina do crescimento e aprendizado. O domínio pessoal corresponde a capacidade fundamental para que o indivíduo possa perseguir seus próprios valores. Os componentes fundamentais desta disciplina são a percepção clara da realidade e a consciência de seus próprios propósitos.

Pessoas com altos níveis do domínio desta disciplina expandem continuamente a capacidade da busca pelo aprendizado e é a partir da concepção desta atuação que deriva a ideia da organização que aprende.

Portanto, é a esta disciplina que clarifica e esclarece aquilo que é realmente importante, tem o poder de levar as pessoas a viverem em prol de suas aspirações.

Para Senge (2006) esta é a disciplina que deve ser considerada como o alicerce espiritual da organização que aprende.

#### **2.4.2 Modelos Mentais**

A disciplina que aborda os modelos mentais mostra como o indivíduo constrói sua forma de ver o mundo. Modelos mentais estruturam a visão do indivíduo do mundo a partir de seus hábitos, crenças, valores, conhecimento e experiências. Com o passar do tempo, os modelos mentais enraizados no inconsciente muitas vezes limitam e impedem que as mudanças administrativas sejam colocadas em prática, uma vez que as empresas são ocupadas por indivíduos que possuem suas barreiras do inconsciente determinadas pelos modelos mentais pessoais.

Senge (2006) disserta que o alto número de falhas e casos de insucessos organizacionais está atrelado aos modelos mentais. Ou seja, as novas ideias não são colocadas em prática porque entram em conflito com paradigmas internos que limitam as pessoas em seu agir.

Assim, a disciplina “modelos mentais” provoca a necessidade de testar e aperfeiçoar imagens internas das pessoas sobre o funcionamento do mundo, e isso se torna uma importante revolução para o processo criativo e inovador das organizações que aprendem.

Para Senge (2006), sobre modelos mentais o mais importante é compreender que eles moldam a forma de agir das pessoas e afetam fortemente o que se faz e o que se vê. Desta forma, duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de forma diferente, pois enxergam detalhes diferentes.

Os modelos mentais podem impedir a aprendizagem, estagnando empresas e em práticas ultrapassadas. Segundo Senge (2006) uma organização deve desenvolver sua capacidade de trabalhar com modelos mentais para promover tanto

a aprendizagem de novas habilidades quanto para implementar inovações institucionais.

### **2.4.3 Visão Compartilhada**

A disciplina visão compartilhada tem como fundamento a união dos grupos para a ação. Segundo Senge (2006) uma visão só pode ser compartilhada se a empresa possuir uma missão clara e bem definida. Só assim as pessoas poderão se comprometer ao invés de ficar apenas no nível da aceitação.

Uma visão compartilhada é a resposta ao que se objetiva criar. Se por um lado, a visão pessoal está baseada nas imagens que os indivíduos têm na mente, a visão compartilhada acontece quando as pessoas passam a ter a mesma imagem e assumem um compromisso mútuo de manter esta visão.

Em uma organização que aprende, a visão compartilhada é essencial, pois fornece foco e energia para a aprendizagem. Uma visão compartilhada conta com o verdadeiro comprometimento de muitos indivíduos, pois reflete a visão pessoal de cada um deles.

Senge (2006) afirma que a maioria das visões é na verdade, a visão de uma pessoa ou de um grupo, imposta a uma organização. Tais visões têm, na melhor das hipóteses, aceitação, mas não o comprometimento.

Na visão compartilhada, especialmente quando se trata de uma visão intrínseca, ou seja, aquela estruturada a partir da convergência dos interesses e ideias internos da organização há um maior envolvimento das pessoas, o trabalho torna-se parte da busca de um propósito superior incorporado aos produtos e serviços acelerando a aprendizagem. Uma visão compartilhada estimula o arriscar a experimentação. A visão compartilhada é uma disciplina que se dedica ao desenvolvimento de visões, a promoção de práticas para se trabalhar de forma coletiva. Contribui para ampliação dos princípios e das ideias de domínio pessoal promovendo o comprometimento compartilhado.

### **2.4.4 Aprendizagem em grupo**

A aprendizagem individual é a base para a aprendizagem em grupo. As organizações só aprendem por meio das pessoas que aprendem. Este processo de construção do conhecimento é totalmente dependente da interação entre os indivíduos, sendo proporcionada principalmente pelo diálogo.

De acordo com Senge (2006) é através da aprendizagem em grupo que seus membros constroem uma lógica comum. Assim, o resultado das habilidades dos grupos possui mais significado que a soma das habilidades individuais de cada membro.

Por estrutura e por talento, em uma equipe formada por especialistas de qualquer área, o desempenho depende tanto das competências individuais dos integrantes quanto da capacidade do trabalho em grupo. Uma equipe que não possui alinhamento de propósitos acaba por causar desperdício de energia.

Senge (2006) postula que quando os integrantes de uma equipe possuem um propósito comum, uma visão compartilhada e trabalham de forma a complementar os esforços uns dos outros, não há o sacrifício pessoal em prol da visão maior do grupo. Ocorre um processo contrário em que a visão compartilhada torna-se uma extensão de visões pessoais dos indivíduos.

Desta forma, a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade do grupo de produzir resultados que seus integrantes realmente objetivam. Ela tem como base a disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada. E, também, no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos. Porém, a visão compartilhada e o talento só, não bastam, pois, as organizações estão repletas de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não conseguem aprender. O momento contemporâneo pede que as organizações desenvolvam a competência de dominar cada vez mais a aprendizagem em equipe.

#### **2.4.5 Visão Sistêmica**

A visão sistêmica é concebida na percepção do mundo como uma rede integrada de relacionamentos. Como instrumento de pensamento sistêmico, Senge (2006) adota uma dinâmica de sistemas e desenvolve o conceito de arquétipos (padrões básicos de comportamento).

Considerado como a quinta disciplina, o pensamento sistêmico é colocado pelo autor como o elo que faz a fusão entre a teoria e a prática. É postulado pelo autor que embora as demais disciplinas se desenvolvam separadamente, é papel da visão sistêmica integralizar as demais disciplinas ao todo de forma sistêmica. O pensamento sistêmico visa ajudar as pessoas a enxergarem as coisas como parte do todo de forma interligada e não como elementos isolados.

Assim, Senge (2006) defende que para que se possa alcançar o estágio de aprendizagem contínua, o ideal é que as cinco disciplinas funcionem em conjunto.

Organizações que aprendem devem dar suporte e incentivos para que os indivíduos ampliem constantemente a capacidade para criar os resultados que realmente desejam. Devem promover espaços em que haja liberdade da expressão do pensamento. Organizações que aprendem direcionam o aprendizado contínuo e entendem que o mundo não é feito de forças separadas. E são conscientes de que aprender de forma contínua e rápida passa a ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

## 2.5 APRENDIZAGEM TÁCITA E EXPLÍCITA

É vasto o campo de estudos referentes ao processo de aprendizagem do indivíduo. Existe uma literatura ampla que aborda a aprendizagem individual em escolas e universidades por meio da educação formal. Normalmente o conhecimento de uma pessoa é avaliado pela quantidade de títulos acadêmicos que possui.

No contexto da aprendizagem outra dimensão observada no ambiente organizacional é derivante das interações sociais e profissionais, onde os sujeitos compartilham experiências, conhecimentos e soluções de problemas da organização.

De acordo com Polanyi (1966 apud SOUZA SILVA, 2007), existem duas dimensões do conhecimento: a dimensão *tácita* e a dimensão *explícita*. A transmissão do conhecimento formal regularmente validada pela sociedade é feita pelas estruturas formais de escolarização que conseguem abarcar somente a dimensão do conhecimento *explícita*. Assim, a escolarização não consegue promover o conhecimento na sua totalidade. A dimensão *tácita* do conhecimento só pode ser desenvolvida através de interações em contextos sociais de aprendizagem ligados a uma prática.

Assim, outros momentos de aprendizagem que acontecem, por exemplo, em ambientes organizacionais de maneira informal, espontâneo através das interações e troca de experiências e interações são quase desconsiderados no processo de aprendizado.

Wenger (1998) postula que o conhecimento possui dupla natureza: *explícita* e *tácita*, o processo de ensino-aprendizado formal concebido apenas pelo modelo unidirecional, onde de um lado está a fonte do saber (professor, livros, vídeos) e do outro está a fonte receptora (estudante) apresenta significativas limitações, visto que neste modelo não há espaço para as trocas e interações que tornam o aprendizado mais rico.

Por outro lado, Souza Silva (2007) defende que os contextos sociopráticos onde é fomentado o compartilhamento do conhecimento são altamente eficazes à aprendizagem, pois conseguem aliar as duas dimensões do conhecimento (*tácita* e *explícita*).

## 2.6 ASPECTOS DA APRENDIZAGEM E PRÁTICAS

Segundo Antonello (2009), a corrente de pensamento da aprendizagem baseada em práticas ressalta que a aprendizagem não pode ser considerada somente como um processo individual, mas precisa ser compreendida por meio das relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares. Assim, todo o contexto onde ocorrem as trocas deve ser considerado, a partir, de suas divisões do trabalho, das relações de poder, ambiente, cultura, linguagem, dentre outros.

A autora enfatiza a necessidade do desenvolvimento de um olhar sobre os microprocessos que permeiam as práticas contínuas dos membros em um ambiente organizacional e social. A ideia apresentada é que o conhecimento não é algo que está enrustido somente nas pessoas e tampouco no domínio das organizações. Mas sim, é um *knowing-in-practice* (conhecimento na prática) constituído a partir das práticas num contexto de interações dos indivíduos.

Assim, a prática é “a figura de discurso que permite que os processos de conhecer (*knowing*) e organizar (*organizing*) no trabalho estejam articulados como processos históricos, materiais e indeterminados” (GHERARDI, 2000, p 220-221).



Desta forma, é possível afirmar que as comunidades de práticas promovem o aprendizado organizacional onde se adquire conhecimento em *ação* e agem de modo a mudar/perpetuar tal conhecimento e produzir e reproduzir para a sociedade.

## 2.7 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E AS COMUNIDADES DE PRÁTICA

Em que se pese a máxima que a comunicação é a forma mais primitiva de troca de informações e conhecimentos entre os sujeitos, responsável pela manutenção da cultura de uma sociedade, caracterizando-se como uma necessidade básica do ser humano, o processo comunicativo ficou cada vez mais complexo e apontado como problemático dentro das organizações.

Desta forma, se por um lado a comunicação tem sua importância amplamente reconhecida como um instrumento que propicia o desenvolvimento em qualquer atividade, há um consenso de que, na maioria dos casos, é ineficiente (MASSELLI, 1997).

É amplamente debatido no ambiente organizacional aspectos relacionados a necessidade de fomentar mudanças que levem as organizações a promover melhorias nos seus processos de comunicação que são vitais e indispensáveis para uma posição adaptativa que levam a uma cultura de colaboração e parceria. Ao se estabelecer a união de comunicação, liderança e cultura organizacional (ELLINOR; GERARD, 1998), há um aumento, portanto, da capacidade estratégica de uma organização na medida em que aumenta sua capacidade de aprendizagem.

O avanço da tecnologia ocorrido principalmente pelo advento da internet com propagação mundial a partir da década de 90 deste século possibilitou uma mudança na forma de interação entre os indivíduos. As redes sociais são cada vez mais comuns dentro e fora dos ambientes organizacionais.

Porém, só os investimentos em tecnologias digitais não bastam para garantir a competitividade e sustentabilidade das organizações. A gestão do conhecimento pode ser considerada como uma disciplina que contribui para promover um reposicionamento diferenciado das organizações no mercado.

Diante deste contexto, emerge uma nova perspectiva como elemento-chave na gestão do conhecimento: *a interação social*.

O aprendizado é uma atividade social. E este processo de aprendizado tende a ter melhores resultados quando acontece o compartilhamento de informações e experiências entre membros de um grupo. Davenport (2001) ressalta esta ideia quando diz que mesmo os melhores planos da área de Tecnologia de Informação (TI) poderão fracassar se as organizações não focarem nas pessoas que agregam valor à informação.

O homem é naturalmente um ser social. No ambiente organizacional este comportamento não é diferente. Os trabalhadores preferem aprender por meio do contato com outras pessoas. De acordo com a autora Dalkir (2005), os indivíduos procuram outros indivíduos como fontes de informação. Segundo a autora, isto ocorre porque há a concepção de que aprender com outro indivíduo é mais rápido, mais seguro, mais direto e mais credível.

Conversar com outras pessoas proporciona grande valor no processo de troca de conhecimento e Dalkir (2005) explica que esta interação onde o conhecimento é passado de indivíduo para outro indivíduo pode ser considerada como uma transferência de conhecimento tácito-tácito. Neste fluxo, dificilmente o conhecimento irá se tornar explícito e raramente é capturado em forma de documentos.

É neste contexto de interações sociais e interesses comuns que são desenvolvidas as comunidades de prática (CoP).

### **2.7.1 Comunidades de prática**

Segundo Bejarano, Pilatti, Carvalho, e Oliveira (2006) comunidades de prática surgem de necessidades comuns entre membros com desejos semelhantes de compartilhar conhecimentos referentes a uma área de interesse. Ou seja, o que causa a união de membros de uma comunidade de prática é a convergência de interesse de um determinado assunto.

O termo comunidade de prática (em inglês, *community of practice*, ou, resumidamente, CoP) foi definido como “grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e especialização nessa área pela interação numa base continuada” (LAVE; WENGER, 1991).

Dalkir (2005) coloca que é necessário diferenciar uma comunidade de prática de outros grupos, tais como equipes de trabalho ou grupos de projetos. Muitas comunidades virtuais podem ser nomeadas como comunidades de interesse, onde a dinâmica de funcionamento é movida pelo interesse a um tema comum, como um hobby por exemplo. Por outro lado, uma comunidade de prática tem o viés de uma organização profissional. Comunidades de prática têm uma configuração de negócio, um código de ética, uma declaração de missão. Os membros da CoP estão lá por uma razão, existe um significado comum que une o grupo.

As COP são grupos de pessoas que partilham algo comum por alguma coisa que fazem e, ao promoverem essa partilha, acabam por aprender umas com as outras a melhor forma de fazer. Mengalli (2007) ressalta que

Gerir e compartilhar conhecimento faz parte do conceito de Comunidades de Prática, partilhar no contexto da estrutura social e temática. Dessa forma, essas comunidades podem ir além dos limites tradicionais de coligação ou conjunto de trabalho, bem como espaço físico e geográfico. As relações de contribuição têm um caráter espontâneo, não hierarquizado e autogerido. Costumam desenvolver-se com colaboradores e gestores que tendem a ter um grau de confiança muito elevado, uma vontade de aprender uns com os outros e uma participação responsável. (MENGALLI, 2007, p.2).

Os membros das comunidades de prática produzem resultados que dão valor para a profissão. Normalmente, na dinâmica de uma CoP o objetivo dos membros que a integram, tem relação com a melhoria da profissão.

Dentro deste contexto, as comunidades de prática (CoP) emergem como ferramenta que estimula o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos de um grupo de trabalho.

Sob o olhar administrativo, as comunidades de prática, portanto podem ser consideradas como uma ferramenta inovadora com potencial para melhorar a gestão do conhecimento e facilitam o compartilhamento do conhecimento entre membros de equipes e auxiliam no fomento as mudanças.

## 2.8 GESTÃO DA MUDANÇA

A mudança é um processo inevitável das organizações, o filósofo Heráclito por volta do ano 500 a.C. já dizia: “Não se pode pisar o mesmo rio duas vezes”, referindo-

se ao fato que a água, ao correr, modifica o próprio rio e o homem que cruza o rio também sofre transformações contínuas.”

Mudar é sinônimo de transformação, deslocamento e rearranjo. As mudanças dentro das organizações causam a modificação no equilíbrio da dinâmica da rotina que a organização mantém com seu meio-ambiente (colaboradores, parceiros, clientes, fornecedores, concorrentes).

A mudança organizacional associa alterações internas (pessoas) como valores, externos, atitudes e alterações externas (empresa) relacionadas aos processos, estratégias, práticas e sistemas. Na mudança profunda ocorre aprendizagem, pois a organização não realiza simplesmente algo de novo, ela constrói a capacidade de mudar novamente. Não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, é necessário também que se mude o conhecimento que os produziu.

Herbert Kaufman, considerado um especialista em processos de gestão de mudanças organizacionais, afirma que: “em síntese, não estou dizendo que a mudança organizacional seja invariavelmente boa ou ruim, progressista ou conservadora, benéfica ou prejudicial. Ela pode tomar qualquer das direções em qualquer situação dada.” (1971, p.23). O fato é que qualquer mudança enfrenta forças intensas de resistência e restringem fortemente a capacidade das organizações enfrentarem as novas condições.

A resistência à mudança é um fenômeno tão antigo quanto a própria história. Em seu cerne ela reflete alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam. É uma tendência natural resistir, o novo, mais ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança. (COHEN, 1999 p. 340).

A questão de superar as resistências está diretamente ligada à capacidade da organização articular os meios para fazer com que a maioria dos integrantes da organização se motive a cooperar para avançar com o processo de mudança. Alguns elementos são importantes para serem trabalhados que facilitam e amenizam os riscos no processo de mudança, tais como: liderança atuante, educação e comunicação; participação; facilitação/apoio e negociação.

A fim de responder ao problema de pesquisa que norteia esse trabalho, foram estabelecidas quatro etapas essenciais: o levantamento do arcabouço teórico sobre a aprendizagem organizacional e o processo de gestão do conhecimento; a organização do universo amostral da pesquisa; a coleta de informações e a análise dos dados obtidos. Esta sequência é apresentada a seguir nos procedimentos metodológicos adotados para este estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a primeira etapa deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de verificar o que já foi pesquisado sobre o assunto. De acordo com Gil (2002, p.44), “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Apresenta como principal vantagem possibilitar ao pesquisador “a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002, p.45).

Seu objetivo é colocar o pesquisador em contato com material relevante que foi produzido a respeito do tema de pesquisa. Estas vantagens revelam o compromisso da qualidade do trabalho do pesquisador para com a pesquisa. Com isso, além de possibilitar o levantamento das pesquisas relacionadas ao tema de estudo, a pesquisa bibliográfica permite também o devido aprofundamento teórico que direciona a pesquisa.

A estratégia escolhida para esta pesquisa foi o estudo de caso, de natureza qualitativa que adota um enfoque exploratório e descritivo quanto aos objetivos da mesma. A adoção desse tipo de pesquisa parte da necessidade de compreender a realidade em profundidade, na sua totalidade e com todas as complexidades inerentes a ela.

Por se tratar de uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p. 41).

O trabalho estuda como acontece o processo de aprendizagem organizacional em uma instituição de ensino superior localizada na cidade de Maringá no estado do Paraná. A ideia é analisar como se dá este processo de aprendizagem dentro da organização que vivencia um momento de mudança e expansão desta organização.

Para tal, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas e observações durante quatro meses, período em que ocorreu a implantação no projeto de expansão da IES com a abertura de novas unidades de negócio por vários estados do país. Para poder levantar os impactos das mudanças e da expansão foram realizadas entrevistas com o comitê diretivo da organização, com alguns líderes de projeto, com sócios-parceiros

das unidades de negócio e com alguns colaboradores da matriz. Para conhecer o processo, foram realizadas consultas de documentos e processos institucionais para entender o modelo de aprendizagem organizacional da instituição pesquisada.

As entrevistas foram elaboradas de forma semiestruturadas com um roteiro pré-estabelecido, mas sem limitar a liberdade de expressão dos entrevistados.

Nesta etapa da pesquisa apresenta-se a análise dos dados coletados na instituição de ensino por meio da aplicação de roteiros de entrevista que constam no apêndice 1. A descrição e a análise dos dados aponta uma reflexão do pró-reitor, dos diretores, dos gestores e proprietários de polos a respeito do processo de crescimento e expansão vigente na organização, assim como das mudanças ocorridas correlacionando com o processo de aprendizado organizacional que é o foco central da temática deste trabalho.

Para assegurar o anonimato dos entrevistados e, ainda, facilitar a apresentação das informações, os entrevistados serão denominados conforme segue e divididos em duas categorias: público 1, formado pelos colaboradores e dirigentes do NEaD (Núcleo de Educação a Distância) da Instituição de Ensino pesquisada e público 2, formado por proprietários de polos que pertencem a rede de negócios da Instituição.

### **Público 1**

<b>Entrevistado(a)</b>	<b>Denominação</b>
Diretora de Desenvolvimento do NEaD	Diretora A
Diretora de Expansão do NEaD	Diretora B
Diretor de Polos do NEaD	Diretor C
Pró-Reitor do NEaD	Pró-Reitor C
Gerente de Processos e Núcleo de Inteligência NEaD	Gerente A

### **Público 2**

<b>Entrevistado(a)</b>	<b>Denominação</b>
Proprietário dos Polos de São Bento do Sul (SC), Lages (SC), Caxias do SUL (RS) e União da Vitória (PR)	Parceiro A

Proprietário dos Polos de Balneário Camboriú (SC), Itajaí (SC), Joinville (SC), Brusque (SC), Belém (PA) e Suzano (SP)	Parceiro B
Proprietária do polo de Campo Mourão (PR)	Parceiro C

Apenas com o objetivo de deixar mais transparente a exposição dos trechos transcritos das entrevistas e não confundir com as citações longas em recuo, a “fala” dos entrevistados figurará em parágrafo próprio, com recuo na margem esquerda e direita de 2 cm, distinguindo-se ainda das citações por apresentar fonte em itálico, entrelinhamento 1,5 e texto, entre aspas. Nas respostas com menos de três linhas, manteve-se no parágrafo em que a mesma estava inserida, diferenciando-se das citações apenas por estarem grafadas em itálico.

### 3.1 A ORGANIZAÇÃO COMO AMBIENTE DE APRENDIZADO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

O próprio ambiente educacional proporciona e estimula que gestores, colaboradores e parceiros estejam em constante movimento de mudança, seja pela necessidade de crescimento ditado pela organização, seja pela demanda natural do mercado de educação no Brasil.

E é neste cenário que a Instituição de Ensino vislumbrou a necessidade de uma reestruturação das áreas internas da instituição para atender a demanda do crescimento e da expansão da rede de parceiros. De acordo com a Gerente A, isto ainda está em curso e encontra-se numa fase embrionária, conforme explicita a seguir

*“A área de processos é responsável por modelar, automatizar, estruturar e publicar todos os processos do EAD a Instituição. Qualquer processo de qualquer diretoria, passa pela área de processos. Hoje ainda nós não temos todos os processos modelados e publicados, até por conta da própria idade da área,*



*que é nova e ainda está em formação. Hoje temos cerca de 30% apenas dos processos formatados e publicados, então há um grande caminho a se percorrer para alcançar o objetivo que é o de ter 100% dos processos do EAD da Instituição modelados e publicados. Embora nestes últimos dois anos alguns projetos deram uma ‘turbinada’ na modelagem de alguns processos, isto não aconteceu em todas as áreas. Foi mais por uma necessidade pontual de algum projeto, do que uma programação estruturada olhando toda a Instituição”*

Uma das barreiras colocadas pela entrevistada está relacionada a cultura organizacional. Mudar a forma de se executar uma rotina de trabalho não é uma missão simples, passa por questões de âmbito emocional, onde as áreas e os indivíduos desenvolvem um sentimento de propriedade das informações, dos dados e do conhecimento. Assim, além do trabalho técnico de constituir a área, a Gerente A relata que foi necessário um movimento paralelo para convencer as áreas a colaborarem com a tarefa de mapear os processos como ela mesma cita:

*“Primeiramente tivemos que fazer um trabalho cultural, porque as pessoas já estavam habituadas nas suas áreas a escreverem seus próprios processos. Então o primeiro passo foi realmente o de entrar nas áreas e informar que agora existia uma área de processos que estava sendo constituída para ajudar a escrever e organizar os processos.”*

É importante ressaltar que cultura organizacional está relacionada com padrão dominante de valores, atitudes, comportamentos, suposições, expectativas, atividades, interações, normas, sentimentos e objetos.

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 367) afirmam que “a cultura organizacional é uma estilo informal e compartilhado de perceber a vida e a participação na organização, mantendo seus membros unidos e influenciando o que pensam sobre si mesmo e seu trabalho”.

E para entender melhor a constituição da cultura organizacional da Instituição de Ensino é importante entender a história e o contexto em que foi implantado o Núcleo

de Educação a Distância da Instituição até o momento presente configurado pela expansão da rede polos de parceiros e próprios.

### 3.2 HISTÓRIA DO NEAD E O PROCESSO DE CRESCIMENTO E EXPANSÃO

A educação a distância na Instituição de Ensino pesquisada tem sua história iniciada em 2006, quando passou então a integrar o organograma da instituição. Até dez anos atrás a única modalidade ofertada era a do ensino presencial.

O investimento na Educação a Distância foi sustentado principalmente pelo próprio cenário da educação brasileira e foi tido como uma oportunidade de reposicionamento da Instituição no mercado e ampliação da atuação.

Filho (2003, p. 31) postula que a Educação a Distância é “uma alternativa às exigências sociais e pedagógicas contemporâneas, contando com o apoio das novas tecnologias de informação e comunicação” e salienta que a EaD “assume seu caráter de prática educativa comprometida com a (re)construção da sociedade e que exige organização de apoio institucional e mediação pedagógica capazes de garantir a efetivação do ato educativo” (FILHO, 2003, p. 32).

Para garantir o crescimento o Núcleo de Educação a Distância da Instituição pesquisada vem se transformando em vários aspectos, como constituição de áreas novas, reestruturação de áreas existentes, criação de novos cargos, implantação de novas ferramentas e mudanças nas atribuições e responsabilidades do grupo diretivo.

Sobre este movimento o pró-reitor explica como este processo vem se desenvolvendo

*“Estou na Instituição a frente da unidade educação a distância há 8 anos. Meu papel aqui na instituição vem sendo transformado. Quando olho o trajeto destes oito anos em que eu estou à frente da EAD percebo que este papel vem mudando em quase todos os anos e conseqüentemente, minhas responsabilidades também. A pró-reitoria tem uma responsabilidade integral por todas as áreas da educação a distância e aqui a gente trabalha com três grandes áreas: a área acadêmico pedagógica, a área operação e temos a área de*

*negócio e essas três áreas se subdividem com funções específicas, em alguns momentos mais operacionais em outros mais estratégicas, mas eu, como líder maior dentro da EAD e apesar de haver uma hierarquia que compõe oito diretores eu sempre tento buscar olhar o todo para dar o direcionamento olhando essas três grandes áreas.” (Pró-reitor C)*

A necessidade de repensar nas estratégias da instituição se deu principalmente pela eminência da liberação do Ministério da Educação e Cultura (MEC) de mais 280 polos que haviam tido seus pedidos protocolados junto ao órgão no ano de 2013. Até o ano de 2015 a instituição contava com 40 polos de parceiros e mais 14 polos próprios. Totalizando 54 polos na rede. Com o olhar no futuro e apostando na liberação, o Pró-reitor C decidiu mudar a estratégia de negócio que baseava-se apenas na captação de alunos para formatar um plano com foco na expansão.

A vinda de novas lideranças e criação de áreas novas foram as primeiras iniciativas da pró-reitoria a fim de se preparar para o momento da liberação dos novos polos, e indo contra uma tendência natural que é a de contratar somente profissionais vindos da área de educação, o Pró-reitor C optou por contratar profissionais de segmentos diferentes apostando na multidisciplinaridade de conhecimentos, isto fica evidenciado quando a Diretora A descreve seu papel e a responsabilidade de sua área dentro do NEaD

*“Sou formada em gestão de RH, especialista em gestão empresarial e psicologia organizacional. Minha atuação sempre foi na área de gestão de pessoas, gestão de processos de terceiro setor. Estou aqui há quase dois anos e na verdade a área de desenvolvimento foi criada em 2015 com o objetivo de prestar suporte para todas as demais diretorias. Hoje a gente precisa garantir a sustentabilidade de todas as áreas. Somos responsáveis por garantir do conhecimento dentro das áreas e a execução dos projetos da Instituição relacionados a Educação a Distância.”*

Já o Diretor C responsável pelo projeto de expansão e a direção dos polos da rede tem sua carreira constituída por experiências na área de educação com forte atuação em projetos de expansão

*“Estou na área de educação já faz 18 anos. Minha experiência começou no ensino básico dentro de escola de ensino regular. Lá atuei desde a fase do maternal até o ensino médio, permaneci cerca de 11 anos nessa nesta atividade. Depois tive oportunidade de atuar como diretor em faculdade, e ao longo de 10 anos atuei como diretor de Campus e dentro desse cenário avancei trabalhando com todos os segmentos desde o presencial, pós-graduação e EAD. Antes de entrar nesta Instituição minha última atuação foi ligada à expansão e abertura de polos e campi”*

A variedade dos conhecimentos dos profissionais que foram contratados para atuar no plano de expansão, somado ao conhecimento armazenado na figura do pró-reitor e a decisão tomada pelos proprietários da Instituição de fazer uma ruptura com o modelo de atuação de negócio voltado apenas na captação de novos alunos foram as bases para o processo de mudança organizacional mais diretamente relacionado ao núcleo de Educação a Distância.

Sobre esta miscelânea de conhecimento e experiências é possível associar a teoria de Levy (1999) que relata a inteligência coletiva não só como um conceito exclusivamente cognitivo, mas como um trabalho em comum acordo, o qual se baseia na “renovação do laço social por intermédio do conhecimento e o da inteligência coletiva propriamente dita” (LÉVY, 1999, p. 26). Em um coletivo inteligente, o grupo assumiria, como objetivo, a negociação permanente da ordem estabelecida, de sua linguagem, do papel de cada um, o discernimento e a definição de seus objetos, a reinterpretação de sua memória. Este seria o processo de crescimento, de diferenciação e de retomada recíproca das singularidades, valorizando ao máximo a diversidade das qualidades humanas (LÉVY, 2002 apud FREIRE, 2005, p. 135-136).

Em relação ao momento pré-expansão o Diretor C descreve

*“Quando eu cheguei o foco inicial era realmente pegar a gestão dos polos próprios e naquele momento existiam quatorze polos próprios. Meu primeiro desafio foi o de realizar um desenho de gestão trazendo o conceito de unidade de negócio e gestão de pessoas. Vim com o objetivo de reorganizar a estrutura trazendo modelo e conceitos olhando para gestão, estrutura, operação. Mas vale lembrar que já possuíam um modelo de gestão. Este papel era feito pelo próprio pró-reitor junto com gerentes das áreas. Eu entrei no momento pré-expansão, e logo na sequência a minha diretoria incorporou outras áreas como a de expansão e de infraestrutura.”*

O aumento da busca pela educação no Brasil impulsionada principalmente pelo modelo de ensino a distância contribuíram para concentrar um alto investimento no projeto de expansão. Desta forma, foi necessário repensar o modelo e, conseqüentemente, atuar com um novo desenho da estrutura organizacional, objetivando tornar a instituição mais competitiva e avançar na conquista de espaço no mercado educacional que agrega instituições de diversos players.

Nesse sentido, o projeto de crescimento sustentável do negócio aliado a velocidade das transformações no segmento educacional impulsionaram as mudanças

*“Estamos vivendo um momento de mudança, mas olhando um pouco para traz a gente chegou até aqui com o modelo que estava desenhado, é importante deixar claro que existem modelos diferentes, mas não há modelo errado. Tanto os polos próprios quanto os polos parceiros tinham até então um foco voltado somente para ao atingimento de metas de captação de alunos. Isto muito ligado ao fato que em 2008 quando fomos buscar as primeiras parcerias, ninguém conhecia a Instituição, o EAD era algo ainda pouco difundido no Brasil. Então os primeiros 26 polos parceiros arriscaram e acreditaram na abertura junto com a empresa” (Diretor C).*

A experiência dos gestores associado a um plano de crescimento e expansão estipulado pela pró-reitoria contribuíram para que em 2014 fosse iniciado o processo de abertura de mais 186 polos novos que iriam compor a nova rede da instituição. Sobre este momento o Diretor C relata

*“As diretorias foram criadas há dois anos, e o EAD da IES tem 10 anos. Sempre existiram as atuações, as áreas sempre existiram. As diretorias vieram para dar peso a cada uma das áreas. Até então era o próprio pró-reitor que cuidava da gestão dos polos de uma forma macro. Quando se começou a pensar na expansão, aliando ao fato que o MEC demora quase três anos para liberar, a Instituição começou a se preparar e estruturar as diretorias para poder suportar a expansão. O pró-reitor atuou como mentor e pelo modelo de proximidade que sempre existiu, houve então uma participação efetiva até dos parceiros que já estavam na rede neste processo de expansão. Então saímos de algo que era mais verticalizado, para algo mais transversal, pois ainda hoje um parceiro fala com as oito diretorias criadas em 2014.”*

Assim, percebe-se que embora não houvesse nenhuma garantia da liberação e autorização do funcionamento dos novos polos pelo MEC, a instituição decidiu mudar a diretriz organizacional e passou a colocar o foco na expansão, Desta forma, todas as áreas ligadas ao NEaD passaram a revisitar o modelo de atuação focando também no novo direcionamento institucional. Em maio de 2016 o MEC autorizou a Instituição para abertura de mais 186 polos. O que significou quadruplicar a quantidade de polos em apenas 01 ano.

### 3.3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

No processo da aprendizagem, o conhecimento é resultante da associação de prática e da teoria. Com base nisto é possível afirmar que a função do conhecimento apresenta-se não só na transição ativa do conhecimento perceptivo para o

conhecimento racional, mas também na transição do conhecimento racional para a prática. (WHITEHEAD, 1967 p.62).

Ao se estudar o uso que é feito do conhecimento, não se pode negligenciar que teoria e prática estão intrinsecamente interligadas. Desse modo, o processo de aprendizagem só tem sentido quando serve para atingir objetivos do indivíduo, e consequentemente, neste contexto, objetivos também organizacionais.

O trecho extraído de (SCHLESINGER et al. 2008, p. 5) apresenta o contexto do desafio das organizações de manter o conhecimento dos indivíduos:

“O maior desafio das organizações, na atualidade, está em aprender a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional. As inquietações e a complexidade dessa “nova era” começam pelas próprias tentativas de possibilitar a verbalização ou explicitação do recurso conhecimento. Um recurso que, ao contrário dos outros, como os recursos financeiros, naturais ou a mão-de-obra, é dificilmente compreendido, classificado, medido ou transmitido. É um recurso invisível, intangível, de difícil imitação e que teve, ao longo da história, diferentes significados e funções.”

O objeto de nossa pesquisa compreende na investigação sobre o processo da aprendizagem organizacional, num cenário onde a instituição pesquisada vivencia o ápice de um momento de mudança e expansão. Assim, muitas são as variáveis encontradas nas falas dos entrevistados no que se refere aos modelos de capacitação, ferramentas de comunicação, dinâmicas de compartilhamento de informações, autonomia na tomada de decisões, entre outras.

Sobre o processo de aprendizagem na organização pesquisada, todos os gestores, diretores, parceiros e pró-reitor contribuíram em seus depoimentos sobre como acontece este processo.

A Gerente A esclarece que embora já tenha avançado muito, este ainda é o maior desafio da instituição e a esse respeito do aprendizado dos colaboradores de sua área ela relata

*“Hoje eles aprendem de acordo com o gestor, porque não existe uma padronização deste aprendizado, por exemplo não tem constituída uma linha do tempo de treinamentos, seja ela interna ou externa, então cada gestor vai olhando para suas equipes e vai identificado as necessidades, então ele olha e levanta que a*

*equipe precisa de um treinamento de Project por exemplo, ou um treinamento comportamental. Mas isto hoje está muito ligado ao olhar do gestor. Ele não tem uma padronização, e não há uma descrição prévia para aquela função onde os treinamentos já pré-estipulados, ou workshops, ou congressos que eles devam participar”*

Segundo a entrevistada, o aprendizado precisa ser contínuo que as mudanças principalmente em áreas que são geradoras de informações como as que estão sob sua gestão: processos e núcleo de inteligência são constantes. Ela ratifica que muitas decisões de capacitar a equipe, partiram de suas iniciativas

*“Este ano, por exemplo, metade da equipe foi para o BPM Day em Londrina onde tiveram acesso as novidades e quando eles voltam repassam o conhecimento. No próximo mês eles irão para Belo Horizonte (MG) fazer um outro curso. Mas de novo, isto é muito do olhar do gestor. Eu que vi a necessidade, não existe uma programação institucionalizada.”*

Para o diretor C quando interrogado sobre o processo de aprendizado, ele pondera que para o projeto de expansão foi idealizado um modelo diferente para atender a demanda do crescimento e da velocidade. O diretor justifica sua fala dizendo que para a expansão havia uma necessidade diferente, levando em conta que era um cenário totalmente novo em todos os sentidos

*“A gente está falando de um novo momento, até então a gente estava presente em 12 estados do Brasil, e agora vamos para 26 estados e mais o distrito federal. Estaremos até numa cidade chamada Breves que a gente só chega de barco, são oito horas de barco para chegar lá. Hoje não tem mais fronteira no país, e são 164 cidades diferentes em que a gente vai abrir polo. Então ter consciência desta dimensão é muito importante para a gente poder conseguir atender o tamanho deste projeto.”*



Retomando Nonaka e Takeuchi (1997) o compartilhamento do conhecimento tácito refere-se ao processo de socialização em que os indivíduos interagem um com os outros, “o campo de interação típico é uma equipe auto-organizada, na qual membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos para alcançar uma meta em comum” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 97).

A liderança estimula a criatividade, estabelecendo metas desafiadoras e concedendo aos membros da equipe um certo grau de autonomia. Uma equipe autônoma estabelece as fronteiras de suas próprias tarefas e, como uma “unidade ampliadora de fronteiras”, começa a interagir com o ambiente externo, acumulando tanto conhecimento tácito quanto explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.98).

O Diretor C explica em detalhes como acontece o compartilhamento do conhecimento dentro do programa de expansão

*“A primeira etapa é uma visita, em que uma equipe de supervisores comerciais vai até os prospectados e possíveis novos parceiros e trazem para a sede um primeiro conhecimento do levantamento da cidade e dos possíveis parceiros. Depois de coletadas todas estas informações vindas desta primeira equipe, novamente há um processo de tangibilização deste conhecimento, formatando um outro material que contém fotos, análise de quem fez a visita com dados de estrutura do local, avaliação preliminar do potencial da cidade. Com base neste levantamento, na sequência a sede encaminha um diretor para este possível parceiro.”*

Quando questionado sobre o porquê de se enviar uma nova equipe com a obrigatoriedade de ter um membro da diretoria, o entrevistado explica que: *“Enviar um diretor tem um peso diferente. Porque ele vai com um olhar para o fechamento do negócio. Para dar validade para aquele negócio. Para dar seriedade”*. Mas reitera que ainda existem outras etapas até que o polos entrem em funcionamento

*“Depois acontece um terceiro momento, ainda com o contrato não fechado, este interessado vai para a sede. Nesta etapa*

*então, este interessado na parceria tem toda a materialização de tudo o que lhe foi falado nas duas primeiras visitas. A reunião é guiada por um guia de implantação, e isto é uma das regras que é a exigência da vinda dele aqui. Somente em alguns casos de exceção, devido a questões de distância, a gente em alguns casos faz uma reunião via Skype porque este é um momento muito importante, além da vinda, existe um momento de fechamento. Pois ele conheceu tudo aqui e é neste momento que são sanados todos os detalhes e o protocolo para instalação do polo. É um momento muito rico que hoje a gente trata de assuntos que podem não ter sido falados, assim a tecnologia nos ajuda muito, porque é nesse momento que há o aperto de mãos, seja presencial, seja virtual”*

Com relação ao processo de capacitação dos colaboradores e gestores dos novos parceiros, a diretora A responsável pela área de desenvolvimento do EAD explica

*“Depois da assinatura do contrato ele retorna para a sede para receber o treinamento onde ele irá conhecer todas as rotinas, com teoria e prática. Depois voltam para o polo e levam um kit com treinamentos gravados, capacitam a equipe que fica no polo, fazem a avaliação de conhecimento, recebem a certificação e depois de três semanas a sede envia um coordenador para o novo polo com o objetivo de dar suporte e auditar. Vale lembrar que este é um projeto novo, antes os novos polos aprendiam juntos, não tinham material, não havia treinamento gravado, não havia um cronograma previamente estruturado”*

Em que pese, por um lado, a preocupação da instituição para atendimento das necessidades dos novos polos da rede, por outro, fica clara a falta de foco no quesito aprendizado dos parceiros já existentes na rede. Esta dificuldade fica evidenciada na fala do Parceiro B que segue

*“A meu ver esta relação de transferência de conhecimento entre sede e polo ainda é muito embrionária. Vejo que ainda temos muito para crescer nessa relação. Eu venho de uma experiência de mercado de telefonia, parecido com um modelo de franquia, onde existia uma cobrança muito forte do franqueado, mas em contrapartida a matriz dava um apoio muito grande com programas de treinamentos muito intensos e uma relação muito estreita da sede com a ponta através de pessoas preparadas para este repasse de informações, técnicas, estratégias. Eram verdadeiros treinadores. E neste campo eu acredito que ainda temos muito que evoluir”*

E por não enxergarem uma metodologia de capacitação estruturada vinda da sede para a todos os polos da rede, os parceiros entrevistados relataram que buscam em iniciativas próprias alternativas para poder capacitar seus colaboradores, difundir o conhecimento entre eles e buscar o crescimento mesmo sem o suporte necessário da sede. O Parceiro A, responsável por um grupo de 04 polos na região Sul do país, relata como estruturou o processo de treinamento e compartilhamento do conhecimento entre seus polos.

*“Para mim facilita um pouco, porque agora com quatro polos, eu tenho em cada polo um colaborador pedagógico bom, um comercial bom. Então hoje eu não estou atrelado ao conhecimento específico de alguém, então se alguém sair não vai me prejudicar tanto, porque o conhecimento já está mais dividido entre os polos. E eu montei uma espécie de escola ali dentro, onde eu já consigo ensinar até três colaboradores ao mesmo tempo. Então se alguém sair eu ainda consigo tocar o polo, ou se for o caso remanejar dentro dos polos até formar outra pessoa. E as coordenadoras também tem um bom senso do que é certo. Tenho também colaboradores com 2, 3 anos de casa. E isto eu vejo como uma vantagem para manter este conhecimento. Não é algo que eu entrego, mas mais esta troca*

*de experiência dos próprios colaboradores que estão dentro do polos”*

Já na perspectiva do Parceiro B responsável por polos na região Sul, Norte e Sudeste do Brasil, o modelo que a sede disponibiliza para a capacitação dos parceiros não é eficaz. Durante seu depoimento, o entrevistado enfatiza em seu discurso que há uma necessidade urgente em se repensar o modelo atual de capacitação e acompanhamento tanto de parceiros novos, quanto de parceiros já pertencentes a rede. Para ele o modelo atual é ineficiente, inclusive podendo trazer riscos para o negócio num momento de expansão?

*“Eu vejo que existe na sede até uma delicadeza com o parceiro antigo de não atrapalhar a rotina, porque sabe que o parceiro vai dar conta, que ele vai se virar. Mas eu acredito que deveria haver um olhar diferente, até para ser cobrado depois. Eu tenho uma estrutura de um novo polo que está a 100 quilômetros de outra, que não tem nada de comum com a realidade que a gente conhece. Tudo novo, independente se é parceiro antigo, deveria haver um processo melhor estruturado para dar continuidade em todo o projeto idealizado e que nos trouxe até aqui.” (Parceiro B)*

Segundo Senge (2000) em seu enfoque sobre organizações que aprendem, o indivíduo tem fundamental importância no processo de aprendizagem organizacional, considerando-se que as condições organizacionais serão forças impulsoras ou restritivas à expressão da criatividade, à consolidação deste aprendizado.

E este ponto traz à tona a fragilidade com que a ‘voz’ dos parceiros da rede de polos da Instituição se apresenta na maioria dos depoimentos quando questionado sobre a participação nas decisões e no compartilhamento do conhecimento.

Nesse processo de criação de conhecimento, desse modo, é importante perceber que os modelos mentais, crenças percepções, valores e emoções, identificados por Nonaka e Takeuchi (1997) como dimensão cognitiva do indivíduo, ditam as formas que os seres humanos percebem o mundo, que, por sua vez, influenciam nas ações e na dimensão cognitiva do indivíduo, criando um ciclo de

interdependência entre o ambiente externo e a maneira de pensar/ agir do ser humano. E assim cada entrevistado embora pactuem de algumas visões, possuem formas únicas de perceber a relação de aprendizado empresa com os indivíduos que a compõe.

No contraponto colocado pelo Parceiro B, a Gerente A postula que foi idealizado um modelo diferenciado de treinamento para os novos polos que foram incorporados na rede em 2016. Embora admita que não seja o modelo ideal, reforça que todos os esforços da área de desenvolvimento se voltaram durante o ano a fim de capacitar e garantir que os novos parceiros pudessem ser integrados no modelo de negócio da instituição. A este respeito ela relata

*“A gente construiu um programa específico para atender esta demanda. A princípio foi feito um levantamento de tudo o que é importante um polo novo saber. Então este dono do polo vem para a sede e passa seis dias participando desta estrutura e vendo tudo ele deve aprender, depois ele volta para o polo e ele tem todo um programa que diz como ele deve disseminar este conhecimento lá na ponta. São DVDs, hoje ele tem um pacote, isto foi envelopado de forma com que ele tenha na mente e relembre o que ele viu e como ele deve repassar isso lá na ponta. Neste pacote chamado INTEGRA +, vai com provas, com avaliações para certificações. Pode melhorar com certeza para que por exemplo para que estes treinamentos fiquem disponíveis numa base de fácil acesso e que a gente possa fazer um controle de acessos, aferição do conhecimento, acompanhamento. Já é uma evolução, pois até então não tínhamos nada, mas ainda tem um caminho logo a se perseguir. Como ferramentas de controle de atualizações.”*

Embora os estudos e reflexões sobre o papel da produção de conhecimentos da educação sejam considerados como alicerce para o desenvolvimento competitivo das organizações, quando estamos falando especificamente de uma Instituição de ensino, esta discussão ganha ainda mais abrangência, pois o produto oferecido é

educação. Então, como uma organização que fomenta o conhecimento pode garantir que esta condição seja voltada para o quadro de seus colaboradores e parceiros e ainda, que seja de excelência? A este respeito, o Pró-reitor C tece algumas considerações

*“Nosso objetivo hoje é garantir a qualidade de educação para mais de 65 mil alunos adquirindo o conhecimento através de ferramentas, da tecnologia e estamos sendo bem avaliados no final desse processo perante o MEC que avalia o nível de conhecimento dos nossos alunos e aí até o nosso reitor reconhece e verbaliza que os alunos do EAD estão com melhores resultados se comparado algumas vezes com os resultados do presencial. Mas aí quando eu olho para o polo eu não consigo isto, e eu me cobro muito disto, porque eu não tenho como não conseguir, mas o nosso modelo de aprendizagem é diferente. Eu comparo muito ao modelo de uma franquia onde ela entrega o manual e aquele manual vai ser cobrado e aquele gestor, colaborador precisa saber tudo daquele manual de cabo a rabo e aí quando tem uma avaliação ele vai muito bem, mas o produto final de entrega dele é muito diferente do nosso produto que é intangível. Com todo respeito a gente não vende comida, não vende sandálias, estas empresas com um bom manual e uma pessoa bem treinada ela tem a capacidade de repassar este conhecimento e conseguir o resultado.”*

É interessante observar a comparação que o Pró-reitor C faz com outros produtos do mercado, neste momento ele enfatiza a complexidade do produto e também do desafio em conseguir fazer com que o corpo de colaboradores dos polos que compõe a rede estejam alinhados com as diretrizes institucionais. O estreitamento nas relações e a convergência de interesses aparece como um dos desafios eminentes. Sobre isto externaliza em seu depoimento

*“O nosso produto intangível, de alto nível de complexidade e ao mesmo tempo que ele está virando uma commodity é algo*

*intangível que tá virando uma commodity porque educação está aí para todo mundo, está aberta, ela é universal e o Brasil vem se desenvolvendo, tem os seus problemas tem vencido e muitas pessoas que não conseguiram ter acesso à educação hoje estão buscando este produto, essa prestação de serviço intangível mas que nós levamos hoje para tantas cidades diferentes reformulando uma embalagem e entregando esse produto a tantas pessoas. Eu sozinho posso ter o melhor produto, a melhor prestação de serviço, mas se eu não tiver a pessoa na ponta sintonizada com os objetivos e trabalhando para a mesma finalidade, ou se estas pessoas não estiverem bem treinadas, capacitadas nós não conseguiremos fazer uma entrega de qualidade.”*

E quando trazemos esta discussão para avaliar o processo de aprendizado na sede, o processo de capacitação, os mecanismos de trocas de informações, o envolvimento entre as áreas, ainda há também muitas lacunas a serem preenchidas de acordo com a Gerente A: *“hoje este aprendizado acontece de forma ainda muito informal. Um senta do lado do outro e aprende com alguém mais velho, um viu e repassa o conhecimento.”*

Embora aparentemente este modo de aprendizado seja de pouca efetividade, a reboque das considerações do autor Kim (1993), a importância do processo de aprendizagem individual para as organizações é extremamente necessário e ao mesmo tempo com certa sutileza. Necessário porque é óbvio que as organizações são formadas por pessoas e sutil porque as organizações podem aprender independente de qualquer indivíduo específico, mas não independente de todos os indivíduos juntos compartilhando o conhecimento, mesmo sendo repassado muitas vezes de um a um. Deste modo, a aprendizagem nas organizações extrapola o mero entendimento da aprendizagem individual. Nesta perspectiva, pode-se dizer que, embora a aprendizagem ocorra através dos indivíduos, estes aprendem através de toda a dinâmica da vida organizacional, destacando-se sobretudo, a interação entre eles

E ainda a este respeito vale lembrar que o homem é naturalmente um ser social. No ambiente organizacional este comportamento não é diferente. Os trabalhadores preferem aprender por meio do contato com outras pessoas. De acordo com a autora Dalkir (2005) os indivíduos procuram outros indivíduos como fontes de informação. Segundo a autora, isto ocorre porque há a concepção de que aprender com outro indivíduo é mais rápido, mais seguro, mais direto e mais credível

Conversar com outras pessoas proporciona grande valor no processo de troca de conhecimento e Dalkir (2005) explica que esta interação onde o conhecimento é passado de indivíduo para outro indivíduo pode ser considerada como uma transferência de conhecimento tácito-tácito. Neste fluxo, dificilmente o conhecimento irá se tornar explícito e raramente é capturado em forma de documentos

#### 3.4 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

É muito comum falar-se da relevância das ações colaborativas e de parceria, em prol da necessidade das organizações atingirem resultados com o máximo de produtividade, velocidade e lucratividade. Mesmo considerando a premissa de que os indivíduos que fazem parte das organizações necessitam estar alinhados com as metas, missão e valores institucionais é extremamente importante fomentar mudanças que levem as organizações a se adaptarem a estas transformações.

A comunicação válida e eficaz é imprescindível para propiciar esse movimento adaptativo, pois pode estimular uma mudança de cultura organizacional levando a ações voltadas a colaboração e parceria. Faz sentido avaliar se o exercício da prática da comunicação, associando liderança e cultura organizacional causa reflexos no sua capacidade de aprendizagem.

A comunicação tem como premissa básica o processo através do qual os indivíduos compartilham significados por meio da transmissão de mensagens simbólicas (STONER e FREEMAN, 1994). Assim, além da comunicação favorável ser necessária para a eficácia organizacional, pode ser apontada uma poderosa porta para a transformação, oferecendo um processo para a auto-reflexão e para a aprendizagem organizacional (ELLINOR e GERARD, 1998).



Durante as entrevistas foi feita a investigação sobre o funcionamento do processo de comunicação e disseminação das informações dentro e fora da Instituição. Nos relatos fica evidenciada a importância e os dilemas encontrados nesse aspecto da abordagem.

Para o Parceiro A há um sentimento de distanciamento do polos no que tange ao processo de participação na tomada de decisões. O entrevistado enfatiza que embora seja uma relação de parceria, o polo fica com um papel mais passivo e com pouco poder na tomada de decisões. Ele descreve o seguinte cenário

*“A rotina da sede fica um pouco distante do polo. O que a gente acompanha é basicamente o estabelecimento do calendário, os prazos. Mas o dia-a-dia realmente fica mais distante. Não temos tanta ciência das demais decisões. O que a gente acompanha vem muito nas reuniões de segunda-feira. Mas a gente é muito expectador. É mais no sentido de recebermos as novidades que a sede leva para os polos. Na minha visão eu acredito que o gestor do polo poderia estar mais presente na sede, até para participar de algumas decisões e até nas aplicações. Na minha opinião o planejamento poderia ser em conjunto.”*

Na mesma linha de pensamento que o entrevistado anterior, o Parceiro B enfatiza que além do modelo de capacitação não atender as demandas do polo, o formato da transmissão das informações também não gera sinergia entre polo e sede, sobre isto ele relata

*“As informações chegam pelas reuniões semanais e através de comunicados. Isto ocorre via diretoria de desenvolvimento, mas isto é muito vago, a informação se perde na rotina do polo desta forma. Quando eu trabalhei numa outra empresa, havia um programa de excelência onde a matriz fazia regularmente esse repasse informação através de supervisores especializados e avaliava indicadores e havia premiações. A informação era levada, o processo era implantado, depois o resultado era cobrado e então havia premiações. Assim o ciclo era fechado. E*

*todo mundo reconhecia o processo avaliado. Os colaboradores usavam estrelas na lapela, visualmente já se enxergava colaboradores top, e era a matriz que tinha esta visão. E hoje não existe nada nesta linha dentro da Instituição. Hoje é muito unilateral.” (Parceiro B)*

Em contrapartida observa-se na fala da Parceira C, que há uma preocupação da sede em amparar o polo sempre que há a necessidade de que uma dúvida seja sanada. Este canal direto que a Parceira C cita pode estar intimamente ligado ao fato dela ter sido uma das primeiras a formatar a parceria com a Instituição de Ensino. Ela mesma ressalta que aprendeu muita coisa através das experiências.

*“Em 2006 participei do primeiro grupo que visava estabelecer as parcerias. Confesso que tinha uma ressalva com o Ensino a Distância na época, porque era algo totalmente novo. E como eu fui uma das primeiras, eu me sentia dona deste projeto. Ai eu fui construindo este conhecimento, conforme as dificuldades que os alunos apresentavam. E conforme foram surgindo os problemas, eu buscava na minha experiência como educadora e transferia para o EAD. Eu fui testando, e conforme os resultados foram se mostrando positivos íamos colocando nas práticas.”*

Entretanto, a Parceira C ratifica que para que este modelo dê certo há uma grande necessidade de ter pessoas preparadas e envolvidas emocionalmente com a causa, só assim podem superar as dificuldades processuais e a falta de informação para assumirem uma postura mais ativa e resolutiva. Uma vez que nem todas as informações estão disponíveis ou em locais de fácil acesso, o polo precisa buscar na sede respostas para situações operacionais e principalmente aquelas que envolvem alunos, sejam no âmbito pedagógico, seja no âmbito do negócio.

*“E neste ponto é fundamental ter o recurso humano muito bem preparado, as vezes ter muitas pessoas falando de forma diferente não é ideal, a linguagem precisa ser comum, temos que treinar este pessoal para se apaixonar pela ação que está*

*fazendo. E assim a gente vai aprendendo, e nunca a gente tem certeza se está fazendo o certo. Só quando vem o aluno e devolve um feedback positivo. É ali que a gente vê se está fazendo certo ou não. Então nós vamos aprendendo com os outros e dividindo também as experiências que acumulamos durante o tempo” (Parceira C).*

A avaliação do Pró-reitor C sobre o processo de comunicação do conhecimento há duas vertentes, uma do lado da sede para o polo, onde o olhar está em desdobrar as diretrizes e premissas para a ponta como ele mesmo enfatiza

*“Da sede para o polo eu vejo que o maior desafio hoje para o polo é estar sintonizado dentro deste processo com aquilo que a sede quer que o polo realize, então eu posso usar todas as ferramentas eu sou uma empresa de Educação a Distância, estou implantando uma Universidade Corporativa, acredito muito nessa modalidade pra treinar e capacitar as pessoas para que o processo aconteça lá, mas se a pessoa lá na ponta não está alinhada com aquilo que nós pretendemos como sede então eu posso ter as melhores ferramentas, a melhor Universidade Corporativa eu acho complexo ela adquirir esse conhecimento.”*  
*(Pró-reitor C)*

Mas no contraponto, admite que há uma lacuna por parte da sede em se colocar no lugar do polo e buscar entender suas necessidades e suas limitações, e enfatiza que é necessário mudar os conceitos sobre os polos. Nos discursos é muito comum ouvir “nós da sede” e “eles dos polos”, como se houvessem dois lados divididos por uma barreira invisível, e sobre esta postura o Pró-reitor C menciona

*“Mas quando eu olho de polo para sede, porque a sede não pensa com a cabeça de polo, aí eu vejo um problema maior. Então qualquer processo que eu precise fazer com que o polo aprenda qualquer processo que precisa ser realizado lá na ponta no Polo eu penso com a cabeça de sede, e aí na sede é uma*

*Instituição com 80 mil alunos, com uma estrutura de 100 mil metros de área construída com 25 anos de história enquanto lá no polo eu tenho de cinco a seis pessoas começando um trabalho novo, uma micro organização e as pessoas que estão na sede tem até dificuldade até entender pela sua experiência, pelo seu papel e suas habilidades o porquê do polo não consegue executar algo que para a sede é a princípio é tão claro. Mas quando a gente se coloca como um polo a gente sabe que não é por parecer que é claro que será possível executar aquilo que estão tentando ensinar.”*

Um ponto importante a ser considerado é que os polos estão espalhados pelos 26 estados brasileiros e mais o Distrito Federal, o que também se apresenta como uma barreira para o processo de comunicação. De diferentes tamanhos, condições estruturais, capacidade econômica, os polos acabam formando uma teia heterogênea e com características muito particulares em termos de objetivos, estratégia, tamanho de equipes, formação e nível de empreendedorismo do gestor. Sobre isto a Diretora A discorre

*“Então há uma preocupação muito grande em como checar de que forma que as informações estão tá indo para ponta, mesmo eles ficando na maioria das vezes distantes geograficamente da sede. Há uma dificuldade estrutural para poder fazer a disseminação deste conhecimento, porque os gestores parceiros e as equipes não são colaboradores da sede, então é um grande desafio capacitar essas pessoas e garantir a certificação delas pois há uma dependência da atuação do gestor neste processo de disseminação. Antes não tínhamos nem o controle das pessoas que estavam lá.”*

A percepção do Parceiro A sobre as trocas e compartilhamento do conhecimento com a sede e com os demais polos evidencia os aspectos de distanciamento colocados no discurso do Pró-reitor C. Sobre esta situação o Parceiro A expõe

*“Eu quando assumi um polo que antes era polo próprio, absorvi muitas coisas de práticas que já estavam no polo, mas eu também entendo que eu contribui com algumas coisas que eu já fazia. Mas eu acredito que as trocas tanto com a sede, quanto dentro de própria rede ainda é pequena e está muito longe do ideal. É muito raro acontecer as trocas entre os parceiros, eu penso que ainda é falha esta troca, este é um ponto que eu já falei que precisa ser impulsionado, deveria haver mais encontros de gestores. Para trocar não só experiências positivas, mas também coisas não tão boas para evitar que o outro parceiro passe por aquela mesma situação.”*

Quando a mesma pergunta é feita para a Gerente A, responsável pela área de processos, relata em detalhes como está desenhado todo o fluxo da disseminação das informações para colaboradores e parceiros. *“Dentro do próprio documento do processo existem dois tópicos relacionados a disseminação desta informação, um tópico é sobre o treinamento daquele processo e o outro tópico é sobre a comunicação”*. Ela descreve em detalhes sobre estas duas vertentes de transmissão das informações que compõe o processo.

E sobre os aspectos relacionados primeiramente a capacitação ela descreve o seguinte

*“O analista que escreve e é responsável por aquele processo precisa colocar no documento qual o conteúdo para cada área que aquele processo vai atingir. Ele indica inclusive para a área de treinamento a metodologia de como ele acredita que este treinamento deve ser feito, se presencial, se através de um vídeo-aula. Indica também quais os públicos que precisam ser treinados. Este preenchimento vai para a área de treinamento, isto então segue para outra área e lá será feito o plano final do treinamento que pode seguir ou não as orientações do analista que escreveu o processo.”*

Já o segundo ponto, mais diretamente ligado a comunicação, ela também deixa registrado como acontece, porém indica que este é o ponto que merece mais atenção e que ainda merece cuidados especiais, esboçando que este deve ser hoje o maior ponto de atenção da Instituição, assim ela deixa evidenciado no discurso que segue

*“E a parte de comunicação segue um fluxo parecido, então no próprio processo segue a indicação de quem deve receber este comunicado, pois muitas vezes o processo é específico de uma determinada área, aí então ele deve chegar somente para aquele público. Ou se for algo mais geral, como uma campanha comercial por exemplo, aí sim ele será multiplicado através de um comunicado para a empresa inteira. Mas já precisa vir delimitado da área de processos. Só que na parte de comunicação eu vejo que também tem falhas. Porque a gente comunica e abandona. Não existe uma régua de comunicação. Um reforço deste comunicado. Mas ainda isto poderia ser melhorado. Comunicar, reforçar e aferir. E isto não é a nossa realidade ainda.” (Gerente A)*

E quando questionada sobre a relação de troca entre sede e polos, a Gerente A segue a mesma linha de avaliação do Pró-reitor e dos parceiros, mas coloca que embora hoje a situação esteja assim, com uma lacuna nesta troca, ela também pondera que há uma grande riqueza no conteúdo que é gerado nas “pontas” mas que atualmente isto não é totalmente aproveitado pela sede. E sobre isto ela relata

*“Hoje ainda esta relação é fraca, realmente muito da sede para os polos. É claro que a sede acata muitas coisas vindas dos polos, mas é só quando o polo levanta a mão, quando quer dar uma sugestão de melhoria em algum processo ou até mesmo solicitações de treinamento. Para muitas coisas que os polos nos procuram, é claro que a gente procura atender, mas isto é um a um, por demanda. Não existe algo que seja pensado de forma padronizada e para a rede, ou encontros, ou ferramentas que a*

*gente possa ter este polo mais participativo. Eu penso que existe um conhecimento muito importante que está na ponta, quem atende o nosso aluno é o polo, estou falando de ensino a distância e grande parte do relacionamento com o aluno a interação acontece no polo, e nós temos polos que estão muito distantes fisicamente da sede. E tanto é que toda vez que a sede sai em visita aos polos, a sede se surpreende. Tanto para coisas ruins, mas muitas vezes para coisas boas, de ações e iniciativas que os polos fazem é que a sede não tem conhecimento. Ações de captação, retenção, ações pedagógicas.” (Gerente A)*

Vários autores têm discutido sobre as barreiras da comunicação e sobre os impactos disto na era da conhecimento. Assim, torna-se fundamental a fomentação de processos que facilitem o fluxo de informações e a circulação do conhecimento no sentido de favorecer o aprendizado organizacional.

Para Ferreira (1996) as principais dificuldades do processo de comunicação estão ligadas a barreiras físicas, barreiras psicológicas, ligadas as variáveis dos indivíduos e muito relacionadas a interpretação e utilização de códigos não compartilhados. Para Penteado (1980) as barreiras são facilmente identificadas nas organizações e coloca que as principais se referem a centralização da informações e problemas relacionados ao campo da interpretação das informações.

Desta forma, pode-se afirmar que os ruídos de comunicação em uma organização estão intimamente ligados a problemas de estrutura, nível educacional e experiencial das pessoas, métodos de trabalho, liberdade e autonomia na tomadas de decisões, motivação, envolvimento com a estratégia da organização, entre outros.

E é nesta linha que o Parceiro B manifesta seu entendimento de como a relação pode ser melhorada e das oportunidades que podem ser exploradas em benefício do próprio negócio

*“Nós tentamos dar alguns feedbacks para a sede, através de e-mail, mas isto de uma maneira bem informal não existe um canal específico para que o polo dê essa devolutiva. Para que esta informação seja captada. Por exemplo, a sede criou um outdoor com um fundo branco, e ninguém enxerga um outdoor com um*

*fundo branco, aí eu tive que mandar um e-mail falando que meu dinheiro tinha sido jogado fora, porque eu tive que pagar por este outdoor. E isto poderia ser minimizado se o parceiro fosse envolvido no momento da concepção, até para minimizar os erros.*

*Hoje a participação dos gestões de polos nas decisões de negócio é muito pouco ou quase nada. Ainda existe alguns ensaios porque a diretoria geral ainda tem um canal aberto para ouvir a ponta, muito com o objetivo de pinçar algumas impressões, mas nada estruturado. Poderíamos seguir alguns modelos que já existem em grandes organizações, e são empresas bem sucedidas, então porque não buscar com elas, não é mesmo?"*

E ainda complementando esta linha de raciocínio a Gerente A aponta algumas possibilidades para remodelar o processo comunicativo do Núcleo de Educação a Distância, sobre este tópico deixa registrado algumas alternativas com relação principalmente a exploração do conhecimento tácito das pessoas. Conhecimento que conforme apontado no referencial teórico não está descrito em processos ou armazenado em banco de dados. Está sob o poder do indivíduo. E sobre este ponto a Gerente A demonstra preocupação em se gerir este ativo que não está disponível para a instituição de uma forma estruturada, clara e organizada. A respeito disto ela enfatiza

Em linha com este pensamento da Gerente A Davenport & Prusak (1998) descreve

"O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis".

A respeito do assunto gerenciamento do conhecimento, a Gerente A enfatiza



*“Hoje ainda deve ser ponto de preocupação da organização o conhecimento que ainda está com as pessoas. Eu digo que a área de processos veio para tirar o conhecimento da cabeça das pessoas e colocar no papel, mas ainda os processos mapeados foram poucos. E não é a área de processos que vai conseguir fazer isto na totalidade. A gente precisaria de fato ter programas específicos visando a tradução deste conhecimento. Não só para dentro de um processo, mas a gente pode aproveitar este conhecimento de várias formas, através de vídeos, palestras, workshops, mesas redondas, painéis. Nós não temos um incentivo, tal área precisa de um workshop com os coordenadores de cursos por exemplo, aí acontecesse o evento. Mas isto não é contínuo, não existem ações contínuas, por isto que eu digo que uma área de comunicação poderia existir para organizar tudo isto e garantir a continuidade, para que não ocorra só por espasmos. Porque somente uma área de processos, não vai conseguir sozinha tirar o conhecimento da cabeça das pessoas e colocar no papel na sua totalidade. E o conhecimento só armazenado também não serve de nada se ele não for explorado para fora.”*

Corroborando com esse pensamento, a Diretora A, da área de desenvolvimento, que tem como missão *“garantir a sustentabilidade de todas as áreas. Somos responsáveis por garantir do conhecimento dentro das áreas”* articula que a implantação de uma Universidade Corporativa pode ser um caminho legítimo que viável para melhorar os controles relacionados principalmente ao processo de aprendizagem dos indivíduos.

*“Se eu tivesse uma Universidade Corporativa por exemplo eu teria uma dinamicidade maior, hoje fica tudo num portal e não está tudo amarrado num lugar só. Então eu preciso ensinar a acessar o treinamento, depois mostrar onde está o link para ele efetuar a avaliação de conhecimento que certifica o colaborador*

*mensalmente. Então há uma complexidade neste modelo, pois a dinâmica não é atrativa. Com a Universidade Corporativa podemos ter uma trilha de aprendizado, onde há a possibilidade de haver uma liberdade do colaborador escolher os treinamentos que tenham mais haver com as habilidades, aptidões e necessidade daquele indivíduo, aliadas as características daquele polo, daquela localidade. Com este modelo dentro da Universidade Corporativa eu passo a estabelecer uma relação muito mais próxima da sede e hoje não é assim.” (Diretora A)*

Analisando o discurso de todos os entrevistados, percebe-se que há uma grande preocupação de todos com relação ao crescimento sustentável da instituição.

O desafio de continuar crescendo com rentabilidade sem perder a qualidade requer cuidados especiais. Em que pese o fato que o produto da instituição é o conhecimento, o foco na aprendizagem organizacional poderá trazer vantagem competitiva para a organização no cenário do mercado educacional

Neste processo, a participação ativa das pessoas é fundamental para garantir este posicionamento. E isto é bastante evidente para o Pró-reitor C, que entende que o sucesso não está propriamente nas ideias que compõe o projeto, mas nas pessoas que irão executá-lo. E para eles dois pontos serão cruciais para o sucesso futuro, o desenvolvimento da camada gerencial e o fortalecimento dos polos parceiros.

E quando questionado sobre o papel da gestão neste relação o Pro-reitor enfatiza *“A gestão para mim é ter líderes e formar estes líderes, na sede e nos polos. Este ó grande desafio na gestão. Porque líderes são formados para serem preparados e terem outros líderes e formar mais líderes.”*

Fomentar a proximidade e promover o sentimento de pertencimento dos indivíduos participantes no programa de expansão na concepção do Pró-reitor é fundamental para continuar evoluindo sem perder aquilo que é na visão dele o mais precioso: a contribuição individualizada de cada integrante deste sistema.

Sob este tópico de proximidade o Pró-reitor C aborda

*“No nosso modelo aqui dessa organização a gente busca estar*

*muito perto. A gente trabalha Educação a Distância, a gente tem ferramentas e conhecemos muito delas, mas a gente acredita que essa troca ela também tem que existir muito presencialmente então desde o nível de uma supervisão até o meu caso pró-reitor eu busco estar muito presente e aí é obvio que isto ocorre na medida do possível. E dentro desse processo de expansão isto é o maior desafio de como nós vamos continuar ouvindo essas realidades, vindas muitas vezes de lugares distantes como por exemplo Eldorado dos Carajás e vendo estas boas práticas e trazendo para compartilhar. A ideia é sempre poder visitar estes polos para constantemente estar monitorando e acompanhando de perto do que está acontecendo”*

E detalha como isto acontece na prática fazendo uma comparação sobre metodologias com utilização de ferramentas tecnológicas e ações presenciais

*“É claro que poderia falar de ferramentas técnicas específicas, nós temos reuniões semanais de treinamento e capacitação, em alguns momentos convidamos os polos da nossa rede para apresentar essas boas práticas e transmitir para os demais integrantes da rede para que esse conhecimento seja disseminado, mas vale ressaltar que não é a mesma coisa do que por exemplo o nosso parceiro Eldorado dos Carajás poder também visitar outros polos e apresentar pessoalmente essas boas práticas. Ainda que que ele faça isto utilizando de metodologia, ferramentas e de tecnologia não é a mesma coisa dele ir in loco fazer esta troca. E nós da sede também fazemos este papel, e quando eu falo nós sede eu acho que é isso que nós conseguimos fazer diferente. Nós acreditamos não é só o colaborador que já foi contratado para fazer isso, mas sim todos dessa cadeia. Então hoje quando um polo nos visita a gente faz questão que ele e a equipe dele conhecer aquele operador do*

*call center que atende os alunos originados do polo dele. Que é um funcionário raso, que está iniciando dentro de uma hierarquia dentro da empresa mas que é tão importante quanto um diretor, porque se ele falar direito se ele vender direito, se ele se comunicar direito é importante que esse parceiro esteja aqui e conheça esta pessoa, esta realidade. Assim como é tão importante de nós irmos até lá e conhecer as realidades, as dificuldades e as boas práticas deste parceiro. E é somente assim que a gente pode ter esta divulgação e esta disseminação da informações e das experiências.*

### 3.5 POSSE DO CONHECIMENTO

A aprendizagem organizacional acontece principalmente em ambientes de choques, conflitos e mudanças.

Para Bitencourt (2004), o que se busca com a aprendizagem organizacional é desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir de experiências organizacionais e a traduzir o conhecimento adquirido em práticas que contribuam para um melhor desempenho, dando à empresa maior competitividade.

Para Morgan (1996, p. 92) existem quatro princípios da aprendizagem:

Primeiro, encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas como um aspecto inevitável em ambientes complexos e mutáveis.

Segundo, encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista.

Terceiro, evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizados. Esse princípio se relaciona com a importância da ação dirigida para a investigação.

O quarto princípio relaciona-se com a necessidade de fazer intervenções que criam estruturas e processos organizacionais que ajudem a implementar os princípios anteriormente apresentados

Ao se questionar aos entrevistados sobre de quem é a posse do conhecimento se da organização ou das pessoas, várias foram as ponderações. Para o Pró-reitor C

sobre este assunto ele enfatiza

*“O conhecimento está nas pessoas. Eu sou uma Instituição Educacional. Todo os dias eu tenho 250 salas de aula que entram 250 professores, que transmitem um conhecimento que é dele. Ele faz parte da organização mas o conhecimento é dele. Se ele fechar aquela sala, aquela porta e falar sobre qualquer outra coisa que não seja aquilo que talvez estivesse na ementa daquele curso é muito difícil controlar, e esse é o nosso maior desafio, de nós como gestores educacionais de conferir a qualidade desse conhecimento. Então eu acredito por ser uma instituição educacional conhecimento hoje ele está muito mais nas pessoas. “*

Na mesma direção apontada pelo Pró-reitor C a Diretora A também é categórica em sua ponderação com relação a posse do conhecimento

*“O conhecimento está nas pessoas mas ela precisa de alguma forma também estar na empresa. Mas quem constrói o conhecimento da empresa são as pessoas. Então se pode dizer que a empresa é responsável por transmitir as informações mas o impacto do conhecimento quem vai provar primeiro são as pessoas. Então a gente pode dizer que a empresa pode transmitir as informações, os processos, os fluxos e até trabalhar para garantir a padronização. Mas quem constrói conhecimento é só o indivíduo, são as pessoas. Se a pessoas não quiser fazer parte deste processo, não contribuir, não compartilhar a empresa por si só não conseguirá fazer nada. Ela depende do indivíduo. Não tem como não vir do indivíduo. A empresa tem atuar com uma visão holística a fim de que este conhecimento esteja em todos os lugares, para evitar os ruídos e garantir a padronização”*

Referente a relação de quem aprende, se são as pessoas ou a organização, A Gerente A estabelece e seu discurso uma relação íntima entre as duas esferas e descreve

*“Os dois aprendem, não tem uma mão apenas, todo colaborador aprende porque em qualquer lugar que você trabalha você aprende, ele pode até não gostar do lugar, pode ter tido experiências horríveis, mas alguma coisa você aprendeu. E a empresa aprende com os colaboradores. Aqui a gente tem pessoas que vieram de vários outros lugares e nós temos polos espalhados no Brasil inteiro. Então com certeza a empresa aprende com as pessoas e as pessoas aprendem com a empresa. É uma troca. É este processo de aprendizagem contínuo que nos torna mais evoluídos, seja como pessoas, como empresa. Este processo de aprendizagem que faz com que a gente cresça, se a gente observar uma criança, ela amadurece através do processo de aprendizagem, ela vai aprendendo, ela vai se formando. E na organização não é diferente. Independente se é uma grande instituição, ou se é uma pequena instituição e esta troca que possibilita o crescimento. Só um ou outro, não traria este crescimento.”*

Assim o grande desafio desta Instituição para o crescimento sustentável segue em linha com o que relata o autor Stewart (1998) que diz " ... *ter idéias é uma característica humana inata que não requer treinamento nem educação especiais, o desafio gerencial está no desenvolvimento organizado de idéias construtivas*".

*Segundo p mesmo autor (1998), "o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis".*

### 3.6 RISCOS E OPORTUNIDADES PARA A APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE EXPANSÃO E MUDANÇA

As mudanças, sejam elas do indivíduo sejam elas de nível organizacional só começam a apontar efeitos quando os colaboradores e os demais integrantes envolvidos no processo sentem a necessidade eminente da mudança. De nada adianta a formatação de um programa de aprendizagem organizacional bem elaborada se o inconsciente coletivo (organização e indivíduo) não estiver voltado para a aceitação e o impulso para as alterações e transformações necessárias para uma nova mentalidade de pensamento e ação.

É fato que os indivíduos adotam padrões e rotinas de comportamento e desempenho que vão se estabelecendo com o tempo. Por outro lado, determinadas circunstâncias provocam mudanças organizacionais que causam rupturas com modelos pré-estabelecidos.

Com relação ao novo momento que se apresenta para a instituição, em termos de riscos, os entrevistados embora com algumas ressalvas seguem a mesma linha avaliativa.

Um dado importante a ser relatado é que dentre as estratégias adotadas para a expansão, oportunizar polos já parceiros a adquirirem novas unidades foi um caminho encontrado para acelerar o processo de crescimento, visto que estes parceiros já conheciam o modelo de negócio e a ideia de fortalecer quem já estava na rede possibilitou um aceleração o processo de expansão. Parceiros mais fortes, com maior possibilidades de retornos também agregam mais valor ao negócio.

E para este grupo de parceiros atuais, as etapas de apresentação da instituição, produto, modelo de negócio foram suprimidas. Uma vez que todos aqueles que ampliaram a quantidade de polos já estavam na rede há mais de 04 anos.

Para o Parceiro A este novo momento requer cuidados especiais, práticas diferentes e adequações no modelo de atuação do próprio gestor do polos serão decisivas para que a organização continue gerando vantagem competitiva. Sobre este ponto ele traz a seguinte reflexão

*“Eu vejo muitas oportunidades com este processo de expansão, pois é o momento que todo mundo tem para crescer. No meu*

*caso estou ampliando a quantidade de polos da parceria. Poderia até pegar mais polos, mas ai preciso avaliar viabilidade. E eu também pondero muito a qualidade de vida. É algo que para mim precisa ser preservado. Não adianta trabalhar das 7 às 11 da noite e não ter vida pessoal.”*

Quanto as ameaças o Parceiro A pondera

*“As ameaças é o crescimento sem sustentabilidade, a falta de controle mesmo. Eu numa esfera muito menor com uma mini rede de quatro polos eu já vejo que é quase impossível ter o controle de tudo com uma expansão tão grande como esta e aí vai ficando mais complicado ter o controle de tudo. E se eu ficar um mês sem ir em um dos meus polos eu fico sem saber de muita coisa, aí entra o papel de confiança no coordenador que fica no polo que terá que cada vez mais desempenhar o papel e ser a minha voz no polo. E os colaboradores precisam sentir esta ligação com o gestor para que sempre que acontecer algo, o colaborador leve de forma tranquila e natural para o gestor.”*

O Parceiro B também esboça preocupações relacionadas principalmente a questão do suporte da sede e também sobre a preservação da qualidade e da manutenção nas relações de proximidade estabelecidas durante todos os anos do EAD e atribui a isto o sucesso da organização. O “jeito” diferente de ser fez segundo ele, foi que trouxe a instituição até o estágio atual. E desta forma, o entrevistado traz a luz alguns pontos de interrogação que merecem reflexões

*“Lógico que todo mundo quer crescer, quer se posicionar no mercado, a Instituição tem todo mérito nisto, é o reconhecimento de todo o sacrifício, todos nós sabíamos que este momento iria chegar. A nossa angústia na ponta é a de preservar a essência do relacionamento, primeiro parceiro-sede, sede-aluno. Esta é essência do nosso negócio, então o maior desafio é o de manter esta proximidade.” (Parceiro B)*



E durante a sua fala, aborda situações reais que embasam suas preocupações

*“Eu tive uma formatura que as listas de formandos chegaram com apenas dez dias de antecedência e aí se perde toda a programação, como você mantém a relação? Como você promove uma segunda venda com um estresse gerado? Minha angústia é esta. Será que a estrutura está pronta para este crescimento? Será que a sede e a rede vão aguentar? Então primeiro, esta essência será mantida? Segundo, os processos estão balizados para este crescimento?”*

E enfatiza claramente sobre o pilar da capacitação e da relação com as diversas diretorias. Para o Parceiro B, algumas áreas ainda precisam se estruturar para garantir principalmente o viés do conhecimento, e não poupa considerações a esse respeito

*“Porque a meu ver, existe um canal de desenvolvimento que ainda não desenvolveu ninguém. Pelo menos para os meus polos não contribuiu ainda. O que contribui para o meu polo são as diretorias de mercado. Mas para o crescimento esta robustez de uma área de desenvolvimento e treinamento será essencial. Eu passei por um processo de expansão de uma marca em 1999 onde foram 30 dias treinamento, mais 40 dias de imersão, 15 dias de sistemas. Então vejo que há um vasto caminho a se percorrer ainda. “*

Já a parceira C coloca em seu discurso uma responsabilidade maior para o gestor do polo, elenca também os riscos e oportunidades, mas dá o enfoque na versatilidade e na capacidade de adaptação e velocidade de aprendizado que este novo momento exige, sobre isto ela relata

*“Os riscos estão principalmente no fato dos gestores do polos não acompanharem as mudanças que estão ocorrendo, que são muito rápidas, precisamos estar antenados o tempo todo,*

*porque a gente percebe que a mantenedora busca nas melhores experiências, nas diversas experiências para montar a sua experiência. Nenhum conhecimento nasce do nada, ele nasce de coisas que já foram experimentadas. E a Instituição faz muito bem isto, ela busca conhecimento naqueles que já fizeram e molda no seu jeito de fazer. Então a gente precisa estar atendo o tempo todo para gente não perder o fio da meada, o risco é se perder por se acomodar, por não estar atento, por deixar passar uma informação, a coisa é muito rápida, precisa estar acompanhando.”*

Retomando alguns conceitos da gestão do conhecimento quando se fala em estratégia, tradicionalmente há uma tendência a se enfatizar os resultados quantificáveis. Uma estratégia normalmente é elaborada visando um resultado quantificável numa ponta. Desta forma os recursos humanos, as experiências, todos os elementos que não são tangíveis acabam ficando de lado nos momentos do planejamento estratégico e aplicação dos recursos estratégicos. A grande armadilha para o negócio é que numa visão em curto prazo esta prática é assertiva, mas quando se exerce um olhar a médio e longo prazo onde os diferenciais estão muito mais alicerçados na capacidade de inovar, criação de novos conhecimentos e saída da zona comum leva a empresa a ocupar uma posição diferenciada no mercado.

E traçando uma relação entre o discurso da Parceira C a este linha de raciocínio voltada para gestão do conhecimento, estratégia, aprendizado experiencial e inovação constata-se

*“Com relação as oportunidades, na minha visão há um horizonte muito positivo para gente. Por exemplo eu tenho polo X, você vai trabalhando e vai fazendo tudo o que você sabe naquele polo, e a coisa vai dando certo, porém chega um momento que parece que chegou no limite, e aí a gente sente a necessidade de fazer algo novo. Aí é hora de expandir, é o momento desta expansão que estamos passando. Aí você trabalha num lugar novo, vai começar da estaca zero, com uma experiência muito maior pois já fez toda uma caminhada no polo antigo, você vai*

*trabalhar com mais certeza, saberá dos riscos, onde estão das possibilidades, o que você errou antes talvez você não erre no polo. E muita coisa nova que você vai encontrar no polo novo, situações diferentes, pessoas diferentes, inova a sua maneira de enxergar e você traz isto para o polo anterior, é uma troca, aquilo que eu tenho daqui eu levo para lá e aquilo que eu aprendi lá eu trago para cá. Então existe uma motivação e um movimentação maior que se estabelece nos polos neste processo de expansão, quando se tem oportunidade de ampliar para outros locais, outras realidades.”*

Para o Diretor C embora existam neste projeto de expansão existem várias oportunidades, algumas ainda que nem nasceram, mas tangibilizar o conhecimento e promover uma cultura de visão sistêmica da organização será o diferencial da instituição frente a outras organizações do mesmo segmento, sobre isto ele afirma

*“Temos muitas oportunidades, como a estruturação de uma Universidade Corporativa, com modelos de treinamento bem solidificados. Mas eu penso que a primeira estratégia que ainda é um gap é começar a tangibilizar o conhecimento em todas as camadas. Eu acredito que valorizar financeiramente bons profissionais, mas a permanência delas está muito ligada ao investimento na formação dos profissionais. O quanto ele percebe isto. Mas há um outro ponto muito importante que aqui é levar a ela a entender o todo, estar envolvida, porque não adianta ele ter o conhecimento e se sentir sozinha. É fazer com que este conhecimento seja holístico, fazer com que as pessoas consigam enxergar o projeto inteiro.”*

Segundo Carvalho (2002), a base de conhecimento de uma organização é um modelo de armazenamento de tudo aquilo que a organização pode deter quando se refere a conhecimento. Isto tanto para o conhecimento criado no ambiente quanto o conhecimento coletado além das paredes da empresa, o conhecimento externo.

Sendo assim, o modelo de base de conhecimento não é padrão, ele é variável e se altera de acordo com o negócio e as necessidades da empresa.

Para que uma base de conhecimento funcione de forma efetiva é imprescindível mapear o conhecimento organizacional. E este trabalho não é simples. Mas empresas que conseguem exercitar esta prática têm inúmeros benefícios que contribuem para a melhoria de processos e eleva o potencial de inovação da empresa.

A indicação é que haja não apenas a construção dos mapas mentais, mas também a estruturação de mapas concretos que ajudem os membros dos diversos setores da empresa a localizarem as informações necessárias de forma simples e rápida. Esta facilitação irá contribuir para que mais gente entenda as trilhas desenhadas pela organização para que a edificação do conhecimento seja efetivada.

Seguindo esta reflexão a Gerente A aborda alguns aspectos de oportunidades relacionadas a prejuízos causados pela falta de organização do conhecimento, sobre isto ela relata

*“Com certeza tem um impacto grande para o aluno de passar uma informação incorreta, para a própria imagem da marca, para a imagem da marca na nova cidade. Então esta falta de organização do conhecimento pode gera um impacto muito grande, então fica muito mais barato eu investir nesta padronização e ter este conhecimento repassado e verificado de uma forma mais assertiva, os riscos e os prejuízos são grandes. Não só para o dono do polo eu pode perder aluno, mas para toda a região, porque a nossa marca pode ser riscada por falta de conhecimento, por falta de envolvimento. O próprio polo não saber trabalhar dentro da nova região, não só com os alunos, mas sim de uma forma mais macro, de não levar na totalidade os valores, a missão da organização para este novo lugar. Tudo isto faz parte do aprendizado.”*

Quando o Diretor C é questionado sobre quais ferramentas e práticas de compartilhamento que podem promover o aprendizado organizacional, o entrevistado coloca as seguintes considerações

*“Deve ter várias práticas e ferramentas, mas elas ainda não vieram. Por enquanto estamos mantendo vivo o processo que já existe. Hoje estamos vivendo um momento de ouvir, para talvez depois pensar em novas práticas. E um outro ponto, que as pessoas estão se sentindo seguras. A onda deste momento também está propiciando que as pessoas queiram participar mais, mas isto pode passar também. As áreas estabilizadas, processos montados, polos abertos e aí temos que pensar tudo de novo para criar este movimento positivo nas pessoas. Para mim o prazo e estabilidade está longe de chegar, então quando ele chegar, precisaremos repensar.”*

Tendo em vista a contribuição dos entrevistados para o debate do tema escolhido nesta pesquisa verifica-se a importância da Gestão do Conhecimento na gestão das organizações. Importante reconhecer que este estudo constitui apenas um contributo para a disciplina de Gestão do Conhecimento face a sua importância para as organizações. Dada a importância do tema considera-se que muito há ainda que percorrer no campo da investigação nesta área, sendo portanto, um campo fértil de trabalho para outros investigadores.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É instigante refletir como uma organização que produz educação, um produto tão complexo e de propriedade tão individualizada, faz para gerenciar todo o seu ativo intelectual que não se limita aos livros, apostilas e manuais puramente pedagógicos.

Com o aumento da velocidade das mudanças, das transformações das necessidades humanas, a sociedade está cada vez mais interligada e os negócios mais complexos e dinâmicos.

As organizações despertam para a importância do aprendizado e principalmente sobre a relevância da contribuição dos indivíduos para desenvolvimento e o fortalecimento dos negócios.

Assim, à medida que o processo da aprendizagem vem se tornando foco de grande interesse para o desenvolvimento organizacional, passa a ser visto como um processo também da evolução humana. Conforme expressa Senge (1997, p.126), "aprender é criar e construir a possibilidade para fazer-se aquilo que antes não podia-se". Então, na medida em que o aprendizado é estimulado nas organizações, as mesmas crescem, evoluem, se destacam e adotam novas posições estratégicas de sustentabilidade, sobrevivência e crescimento no mercado.

Desta forma, delimitou-se como ponto de partida uma reflexão que se constituiu na linha norteadora desta pesquisa e, agora, é importante resgatá-la: "Como a gestão do conhecimento, por meio da aprendizagem organizacional pode contribuir para o processo de mudança e expansão de uma Instituição de Ensino Superior do Paraná?"

Neste sentido, o estudo trouxe a luz um material muito amplo e rico extraído das entrevistas realizadas e é possível afirmar que os objetivos propostos foram atendidos, ou seja, a pesquisa realizada oportunizou à pesquisadora compreender:

- que o processo de aprendizagem organizacional dentro da organização pesquisada, embora ainda não constituído na sua totalidade e com deficiências principalmente relacionada a ferramentas de controles contribui diretamente para as mudanças e transformações pela qual a instituição de ensino pesquisada vivencia. Onde os aprendizados do passado associados a estratégias e modelos inovadores com a participação direta das pessoas de diversos níveis hierárquicos são diferenciais no processo de expansão e crescimento e de posicionamento competitivo da marca no mercado em que atua.

- (ii) que este estudo de caso se aprofundou e trouxe vários elementos das etapas que constituem o processo de mudança e expansão relativa a organização educacional pesquisada. Os relatos demonstram precisamente os detalhes do projeto, bem como os desafios encontrados pela instituição.
- (iii) que devido a traços ainda de uma cultura familiar, onde pelo processo ainda de desenvolvimento em busca da profissionalização, existe ainda muito espaço para interações e que este pode ser ainda um forte ponto de desenvolvimento da organização, visto movimentos de trocas, compartilhamento, acontecem ainda de forma muito despretensiosa e sem articulações com objetivos concretos e fundamentados em prol do negócio. Mas por se tratar de um ambiente que potencializa o aprendizado, em que os grupos em sua grande maioria se dedicam ao processo de educação e são estimulados a esta busca, pode-se concluir que aqui existe um vasto campo a se trabalhar.
- (iv) que por si só a organização já se constitui em um ambiente de aprendizado e produção do conhecimento, em que pese o fato de que todo este processo não é na maioria das vezes pensado, planejado, acompanhado, controlado e medido.
- (v) que os indivíduos tem papel fundamental no processo de mudança e expansão, seja na figura do idealizador do projeto figurado pelo pró-reitor da instituição que já está à frente do EAD há mais tempo, seja pelos novos integrantes que vieram de outros mercados compor os grupos multidisciplinares para impulsionar e potencializar a expansão, mas principalmente pela representatividade dos parceiros do negócio que são peças-chave para o atingimento dos resultados planejados. Assim, fica evidenciado principalmente nas falas dos gestores que as pessoas são os elementos mais importantes e existe uma consciência coletiva que é aproveitando o conhecimento delas e oportunizando discussões colaborativas que haverá um crescimento sustentável da instituição.

O estudo teve como apoio um roteiro bem estruturado de questões direcionadas para um grupo composto por dirigentes e gestores da matriz que visavam avaliar: Formação, tempo na função e experiências; Processo de treinamento e desdobramento da informações, Dinâmica de aprendizagem de novos polos; Práticas de aprendizagem e outro roteiro direcionado para parceiros focado em levantar questões sobre: Modelo de negócio e parceria; Processo de capacitação e formação

nos polos; Compartilhamento de conhecimento com a matriz e Mapeamento de Riscos e oportunidades do crescimento.

Nesse sentido, a pesquisa realizada corrobora a afirmação de que a Aprendizagem Organizacional é um dos elementos que irá auxiliar as empresas a se posicionar em vantagem competitiva no mercado, em que pese o fato que este caminho a ser percorrido não é simples.

Observou-se que as ferramentas e as práticas da gestão do conhecimento podem facilitar este processo e contribuir para que a organização consiga tangibilizar todo o conhecimento produzido. Percebe-se que existem iniciativas isoladas de gestores e parceiros, mas ainda muito distante de um modelo estruturado.

Finalmente, com relação à pesquisa realizada, a principal limitação que deve ser apontada é a limitação na quantidade de entrevistas coletadas, por uma decisão de aprofundamento nas questões e não amplitude na amostra, não é possível a generalização dos resultados. Assim, os resultados apresentados na descrição e análise dos dados referem-se exclusivamente a sede da instituição e aos polos já implantados, não é possível afirmar que em polos “novíssimos” estes resultados serão representados.

Nesse sentido, sugere-se que novos estudos sejam empreendidos envolvendo um número maior de polos, nos diferentes modelos, parceiros antigos, parceiros novos e polos próprios.

#### 4.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O último dos objetivos elencados para este estudo era o de apresentar os principais efeitos causados na organização com o crescimento e propor caminhos para a implantação de ferramentas de gestão do conhecimento

Embora o conhecimento seja elemento de estudo de sábios e filósofos, a Gestão do Conhecimento ainda se apresenta como algo novo e desafiadora para a maioria das organizações. Principalmente pelo fato de não conseguir num primeiro momento apresentar resultados numéricos do retorno de sua implantação. Mas vale ressaltar que em todos os discursos ficou evidenciada a necessidade de uma forma geral de se instaurar na organização um modelo para controlar o ativo do conhecimento para principalmente promover a aprendizagem organizacional.



Propõe-se uma linha de estudo, onde a implantação de ferramentas e práticas tragam resultados concretos e mensuráveis, bem como incentivar a indicação do modelo mais aderente ao segmento educacional, mas especificamente a educação a distância. Portanto, fica como sugestão para trabalhos futuros o estudo dessa problemática.

Fica evidenciado que a instituição pesquisada, chegou com méritos a posição que ocupa no segmento educacional, mas isto não garante sua sustentabilidade. O modelo de atuação onde há um distanciamento sobre as necessidades de polos parceiros podem trazer uma série de prejuízos e problemas para a marca. Não há dúvidas que uma das soluções seria a implantação de um programa de Aprendizagem Organizacional, integrada a um processo de Gestão do Conhecimento em médio prazo.

Assim, concluo e proponho o desenvolvimento desta temática de forma prática na organização pesquisada.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 3, jul-set, 2009.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e competências gerenciais: experiências e análises no contexto brasileiro**.
- BANDURA, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency *American Psychologist*
- BEJARANO, Viviane Carvalho et al. **Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional**. Journal of Technology Management & Innovation, v. 1, n. 3, p. 100-106, 2006.
- BITENCOURT, C. C. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, jan-mar, 2004.
- CARVALHO, Antonio Vieira de & NASCIMENTO, Luiz Paulo. **“Administração de Recursos Humanos”**. São Paulo. Editora Pioneira, 1998.
- COHEN, Allan R. **MBA: curso prático: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practices**. Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. (2001) **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura.
- ELLINOR, L. ; GERARD, G. **Diálogo - redescobrimo o poder transformador da conversa**. São Paulo: Futura, 1998.
- FILHO, T.B. Educação a distância, sistemas de ensino e territorialidade. In: FILHO, R.F.F. (Org.). **Educação a distância: análise dos parâmetros legais e normativos**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- GHERARDI, S. **Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations**. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 2000
- GIL, Antônio Carlos. **Com elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

KAUFMAN, Herbert (1956), "**Emerging conflicts in the doctrines of public administration**". The American Political Science Review, 50 (4): 1057-1073.

\_\_\_\_\_. (1971), **The administrative behavior of the federal bureau chiefs**. Washington D.C., Brookings Institution.

KOLB, D. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1990

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEAVITT, H. J. **Applied organization change in industry: structural, technical, and human approaches**. In: DALTON, G., LAWRENCE, P., GREINER, L. Organizational change and development. Illinois: Richard D. Irwin, 1970

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1999

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2002 apud FREIRE, I. M. A utopia planetária de Pierre Lévy: uma leitura hipertextual d'inteligência coletiva. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 10, n. 2. 2005

LOPES, José Manuel Dias. **O conhecimento em desenho e organização do trabalho no âmbito da gestão de produção e operações**. 2007

MARX, Carl, **O Capital. Crítica de Economia Política**. Vol1. São Paulo, Ed. Cultural, 1996.

MASSELLI, R. **A interferência dos níveis hierárquicos na confiabilidade e na eficácia da comunicação interna da TELESC**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado em Administração. Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MENGALLI, Neli Maria. **Conceitualização de Comunidade de Prática (CoP). Projeto.Org/E-mapbook**, 2004. Disponível em: . Acesso em: 01 out. 2007.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in Adulthood**. San Francisco: Jossey, 1991.

MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996

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

OLIVEIRA, M. K. VYGOTSKY - **aprendizado e desenvolvimento: um processo interativo**. São Paulo: Scipione, 1993.

PASOLD, C. L. **Comunicação nas relações humanas organizacionais**. Florianópolis: Estudantil, 1987.

PORTER, Michael. **“The Competitive Advantage of Nations”**. New York: The Free Press, 1990.

ROTTER, J.B. (1954). **Social learning and clinical psychology**. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.

SCHLESINGER, Cristina et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 1 ed. Curitiba, 2008.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 1997

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller. Rio de Janeiro, 2006.

Smith, Adam (1776), **A Riqueza das Nações**, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 79-83

SOUZA-SILVA, Jader C.. **Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações**. Rev. adm.empres. [online]. 2009, vol.49, n.2, pp. 176-189. ISSN 2178-938X.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual - A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1994.

TAKEUCHI, Hirotaka. **NONAKA, Ikujiro. Gestão do Conhecimento**. Bookman, Porto Alegre, 2008.

TAYLOR, Frederick Winslow. São Paulo: Atlas, 1995.

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

VAILL, Peter B. (Tradução: Nivaldo Montingelli Junior). "**Aprendendo Sempre**: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação". São Paulo: Editora Futura, 1997

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, Jonh R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

WENGER, Etienne. **Communities of practice. Learning, meaning and identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.

WHITEHEAD, alfred North. "**The Aims of the Education**". New York: The Free Press, 1967, p.62.

## APÊNDICES

Entrevista com Parceiro A – Proprietário de Polos (Parceiro A)

Santo Bento do Sul (SC), Lages (SC), União da Vitória (PR) e Caxias do Sul (RS)

### ***Parceiro me fala um pouco sobre sua formação e suas experiências***

Sou formado em Administração com especialização em gestão empresarial, e estou cursando gestão de estratégia de negócios. Minha parceria com a Instituição começou em dezembro de 2012 quando abri minha empresa e assumi o primeiro polo na cidade de São Bento do Sul (SC). Já no primeiro ano de funcionamento do polo conseguimos atingir todas as metas, o que possibilitou assumir um novo polo em 2013, o polo na cidade de Lages (SC). Por entender ser uma grande oportunidade, em 2014 mudamos o polo de Lages de endereço. E em 2016 em negociação com o pró-reitor surgiu a oportunidade de assumir outro polo no estado do Paraná, União da Vitória. Os três polos são referência em estrutura com um total de 40 pessoas aproximadamente em todos os polos. E agora no momento de expansão estamos prestes a inaugurar mais um polo na região Sul, Caxias do Sul é o polo mais novo que está entrando na nossa rede.

### ***Como funciona o processo de treinamento dos colaboradores sob sua gestão?***

Eu resido em São Bento do Sul, então em São Bento é mais tranquilo para fazer este repasse e este acompanhamento. Mas nos demais polos, eu procuro estar pelo menos uma vez por mês. E quem é a ponte nos polos são os coordenadores que ficam fixos nos polos. Eles são as referências.

Na minha rotina está sempre uma agenda de reuniões. Embora eu faça uma gestão a distância, eu procuro estar bem perto dos colaboradores e aí para isto temos tecnologia como email, whatsapp. Mas eu não costumo deixar tudo na mão do coordenador.

Sempre faço um reunião específica no início e no final do período de captação de novos alunos.

Com relação ao treinamento, eu coloco a coordenadora pedagógica e uma coordenadora comercial para repassar a experiência, mas muita coisa é aprendida na prática.

O processo de treinamento, de desdobramento, em Caxias, por exemplo, antes de inaugurar já está estruturado, tem uma coordenadora há dois meses fazendo uma imersão na cidade de São Bento para depois aplicar em Caxias. Mas não tem como ter tudo isto num manual. Estou bem despreocupado porque as duas coordenadoras que vão multiplicar o conhecimento já têm uma bagagem de anos.

A Instituição também disponibiliza alguns treinamentos e algumas ferramentas para acessar material teórico, como o Capacita Polos. A Wiki também concentra algumas informações que utilizamos. Mas é claro que muita coisa só vai ser aprendida na prática mesmo.

### ***Como pode ser melhorado no processo de aprendizagem?***

Eu penso que nossa aprendizagem quanto da sede para o polo parceiro ela é constante. Nós temos as reuniões todas às segundas-feiras então dá uma boa auxiliada, porém tem muitas informações que ficam muito restritas e de difícil acesso aos polos, que a gente fica sabendo somente em convenções e encontros regionais que acontecem uma vez por ano. Então eu mesmo já repassei que é necessário que o gestor do polo parceiro fique mais a par do que acontece na sede, então é preciso desta aproximação, que ocorra esta troca mútua de conhecimento. Para que a gente consiga efetuar um planejamento melhor para os nossos polos, e a sede vai verificar que sem planejamento a gente não vai conseguir muita coisa. A gente tem que começar mais cedo com a definição das estratégias para execução do planejamento, que agora com a rede maior, a realidade é diferente.

Eu já tenho o conhecimento do funcionamento do negócio, então eu me adianto. Mas quem está entrando novo no negócio, não conhece o trabalho, não conhece as rotinas, então vai depender mais da sede. Mas as rotinas continuam a acontecer, mas eu acredito que este pessoal vai sofrer bastante. Eu já sei os caminhos, já tenho os contatos dentro da Instituição, mas estes parceiros novos não conhecem. Embora a sede esteja se preparando para treinar estes novos parceiros, novos gestores, porque

o conhecimento foi construído ano a ano e esta experiência estes novos parceiros não vão ter.

Tem coisas que não tem como aprender só na teoria, tem muitas coisas que são muito específicas.

O principal ponto é de crescer com sustentabilidade. A instituição está se preparando para isto, mas ainda vejo que isto está muito concentrado na entrada de alunos que acontece entre janeiro e março e aí a gente sente o impacto lá na ponta. Não estou muito a par do processo de contratação de pessoas e de preparação, mas o correto eu penso que as equipes deveriam estar preparadas na sede para suportar esta demanda. Então todo o processo de preparação deveria acontecer antes da entrada da grande demanda. Principalmente porque sabemos que a rotatividade é alta e o nosso produto é complexo reflete mais ainda, pois a curva de aprendizagem é maior. Vejo que o problema está mais concentrado na secretaria e financeiro, pois é o que mais impacta lá na ponta, lá no polo. Porque é por ali que passa as tarefas que perpassam a vida acadêmica do aluno.

***Na sua gestão, com relação ao conhecimento do colaborador o que você enxerga de positivo nesta troca? Como você faz para manter o conhecimento na sua empresa?***

Para mim facilita um pouco, porque agora com quatro polos, eu tenho em cada polo um colaborador pedagógico bom e um colaborador do comercial bom. Então hoje eu não estou atrelado ao conhecimento específico de alguém, então se alguém sair não vai me prejudicar tanto, porque o conhecimento já está mais dividido entre os polos. Eu montei uma espécie de escola ali dentro, onde eu já consigo ensinar até três colaboradores ao mesmo tempo. Então se alguém sair eu ainda consigo tocar o polo, ou se for o caso remanejar dentro dos polos até formar outra pessoa. E as coordenadoras também tem um bom senso do que é certo. Tenho também colaboradores com dois, três anos de casa. E isto eu vejo como uma vantagem para manter este conhecimento. Não é algo que eu entrego, mas mais esta troca de experiência dos próprios colaboradores que estão dentro dos polos.



### ***Como funciona o compartilhamento do conhecimento dentro do polo?***

A questão do compartilhamento a gente sempre trabalha isto deixando bem claro que a empresa é uma só. Mesmo matriz e filiais. No meu caso, que eu tenho quatro polos esta ideia é bem trabalhada com todos o tempo todo.

Inicialmente São Bento iniciou ajudando Lages, agora Lages depois ajudou União da Vitória e agora os três irão ajudar o polo de Caxias do Sul. O pessoal tem que entender que é o crescimento da empresa. E se a empresa crescer, todos irão crescer também. Tenho vários casos, como cases dentro da minha empresa, tenho um colaboradora que está há quatro anos comigo e agora foi promovida e vai para o polo de Caxias do Sul ganhando o dobro do salário que ela estava ganhando em São Bento do Sul. E eu deixo claro que a oportunidade pode aparecer para todos, basta que eles estejam preparados.

### ***E o que eu tenho feito para motivar, manter e reconhecer o pessoal da minha empresa?***

Eu procuro ter uma gestão bem próxima a equipe. Implantei também um política de cargos e salários. Todo mundo que entra tem um propósito de chegar a algum lugar. Então quando eles entram eu já mostro e levo eles a fazer a associação que com o melhor resultado, automaticamente eles irão crescer também na carreira. Outro ponto é a questão do reajuste salarial, então isto conforta os colaboradores. Trabalho muito com a meritocracia, aqueles já estão há mais tempo e que demostram um comprometimento maior com o negócio.

### ***Fale sobre as rotinas do polo***

A rotina da sede fica um pouco distante do polo. O que a gente acompanha é basicamente o estabelecimento do calendário, os prazos. Mas o dia-a-dia realmente fica mais distante. Não temos tanta ciência das demais decisões.

O que a gente acompanha vem muito nas reuniões de segunda-feira. Mas a gente é muito expectador. É mais no sentido de recebermos as novidades que a sede leva para os polos. Na minha visão eu acredito que o gestor do polo poderia estar mais presente na sede, até para participar em algumas decisões e até nas aplicações. Na

minha opinião o planejamento poderia ser em conjunto. E agora esta questão da antecedência no desdobramento será de suma importância, porque para quem tem apenas um polo é uma realidade, mas para quem tem mais, como eu, a articulação precisa ser diferente. Preciso fazer chegar as informações, não só mais em um polo, mas sim em quatro. E conseqüentemente, quatro equipes diferentes.

Isto se torna mais delicado e complicado. Por isto que eu me antecipo e por decisão minha vou até a sede antes para coletar as informações com antecedência. Para que eu também antecipe as ações nos meus polos, até para eu não perder muito o resultado.

E eu já tenho um canal aberto com as pessoas, com as áreas e isto me facilita. Mas para um parceiro novo isto vai ser mais complicado, porque ele não vai ter passado ainda por esta experiência.

### ***Como é o fluxo de chegada de informações nos polos?***

Hoje a maioria das informações chegam na maioria das vezes pela reunião comercial que é feita toda segunda-feira via internet onde a sede realiza a transmissão de informações para o polo. Então todo mundo no polo assiste a reunião. E logo na sequência da reunião eu paro as equipe para discutirmos mais no detalhe o que foi abordado e avaliamos como aplicar no polo. E disseminamos dentro do polo. O e-mail dos polos estão direto comigo, e eu reenvio para as áreas corretas. Fica centralizado em mim. Então assim eu fico por dentro de tudo o que está acontecendo. É claro que tem muita coisa que eu não fico sabendo que chegam por outras vias. Mas a medida do possível eu tento ter o controle de tudo que está acontecendo no polo. E eu foco muito na gestão das pessoas, mostrar o norte, ouvir as equipes. Enfim, acredito que o meu papel de gestor é crucial. Mesmo com a experiência que eles já tem, mas eles ficam aguardando as minhas diretrizes. Por isto eu preciso estar em sinergia com a sede, para depois tomar as decisões e desdobrar.

### ***Quais são os riscos e oportunidades do crescimento e expansão?***

Eu vejo muitas oportunidades com este processo de expansão, pois é o momento que todo mundo tem para crescer. No meu caso estou ampliando a quantidade de polos da parceria. Poderia até pegar mais polos, mas aí preciso avaliar viabilidade. E eu também pondero muito é a qualidade de vida. É algo que para mim precisa ser preservado. Não adianta trabalhar das 7 às 11 da noite e não ter vida pessoal. As ameaças é o crescimento sem sustentabilidade, a falta de controle mesmo. Eu numa esfera muito menor com uma mini rede de quatro polos eu já vejo que é quase impossível ter o controle de tudo com uma expansão tão grande como esta e aí vai ficando mais complicado ter o controle de tudo. E se eu ficar um mês sem ir em um dos meus polos eu fico sem saber de muita coisa, aí entra o papel de confiança no coordenador que fica no polo que terá que cada vez mais desempenhar o papel e ser a minha voz no polo. E os colaboradores precisam sentir esta ligação com o gestor para que sempre que acontecer algo, o colaborador leve de forma tranquila e natural para o gestor.

E isto eu acredito que deveria acontecer também na relação com a sede. Eu penso que teria que ter mais gente da sede, acompanhando os processos, a implantação. É muita informação para ser transmitida. Principalmente para estes polos novos, que vão começar do zero. O ideal é que pudéssemos levar os colaboradores para fazer imersão na sede, mas também sabemos que a sede não está preparada para receber todo este volume de colaboradores. Vai ser um crescimento como acontece nos últimos anos, cresce e depois muda e se adapta, numa escala bem maior. E dentro do polo também. Faz como a demanda vai surgindo, aprende com aquilo que acontece. Mas tem algo que vou me antecipar no quarto polo, eu vou criar uma nova coordenação pedagógica, sempre tive um foco no comercial. E isto eu aprendi pela experiência. Terei que separar as duas áreas, comercial e pedagógica. E não quero mais trabalhar de forma reativa. Quero implantar um modelo mais sustentável. Quero dar o mesmo peso do comercial para o pedagógico.

Vou colocar mais 1500 alunos, vou praticamente aumentar em 60% a quantidade de alunos, então já quero me preparar antes. E este tipo de preocupação só foi despertada pela minha experiência. É nesse sentido que eu penso que os novos polos vão sofrer com a vivência, a instituição tem muito norte, mas tem algumas coisas do dia-a-dia que podem surpreender os polos.

***E como o polo aprende, como são as trocas?***

Eu quando assumi um polo que antes era polo próprio, absorvi muitas coisas de práticas que já estavam no polo, mas eu também entendo que eu contribui com algumas coisas que eu já fazia. Mas eu acredito que as trocas tanto com a sede, quanto dentro de própria rede ainda é pequena e está muito longe do ideal.

É muito raro acontecer as trocas entre os parceiros, eu penso que ainda é falha esta troca, este é um ponto que eu já falei que precisa ser impulsionado, deveria haver mais encontros de gestores. Para trocar não só experiências positivas, mas também coisas não tão boas para evitar que o outro parceiro passe por aquela mesma situação. E todo mundo tem algo a compartilhar. Esta troca de experiência é muito importante. Hoje acontece um encontro oficial só na convenção anual, mas mesmo assim é algo muito unilateral, onde a sede transmite as estratégias e comunica para a rede. Esta comunicação precisa ser melhor compartilhada e de forma mais horizontal.

Entrevista com Parceiro B – Proprietário de Polos de Balneário Camboriú (SC), Itajaí (SC), Joinville (SC), Brusque (SC), Belém (PA) e Suzano (SP)

***Qual sua história de parceria com a instituição de ensino, comente sobre esta relação e também sobre sua formação.***

Minha formação é na área de gestão, eu trabalhei na Instituição em 2009 com a implantação de polos próprios, depois assumi uma gerência na área comercial e depois uma coordenação nacional na área de captação. A partir daí eu segui o caminho como parceiro da instituição através da assinatura de um termo convenial. Porque eu sempre acreditei muito no projeto de educação. E em paralelo me identifiquei muito com o modelo de negócio da Instituição.

***Como é o modelo de negócio e de parceria?***

Se trata de um modelo muito parecido com uma franquia. O modelo de negócio é regido por um termo convenial, é uma relação de negócio onde existe uma divisão de lucros das mensalidades pagas pelos alunos, a receita é gerada pela unidade de negócio local que obedece alguns critérios estabelecidos pela instituição e alguns critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) através do instrumento de avaliação de polos.

Existe certa autonomia para o polo na condução do seu negócio, principalmente no que tange a gestão, contratação da equipe, rotinas administrativas e ações comerciais para angariar novos alunos, mas toda a parte de metodologia de ensino, transmissão de aulas e a regulamentação está ligada e determinada pela sede. A parte de gestão dos polos é do parceiro.

***Como é o processo de contratação e de treinamento dos colaboradores dos polos?***

Tanto a contratação quanto o treinamento fica por conta do polo, eu tenho total autonomia para escolher os elementos da minha equipe.

Como nosso produto é complexo, e as pessoas têm que entender para poder vender o nosso produto que é bem diferente de outros bens de consumo ou de qualquer outro

produto de varejo. Há uma certa complexidade na hora de contratar e treinar as pessoas.

Então no meu modelo eu sempre busco fazer o processo seletivo de contratação primeiro com alunos que estão estudando conosco. Por que isto? Primeiro para privilegiar o cliente que está apostando na nossa marca e está acreditando no nosso projeto e já conhece o nosso produto. E esta é uma forma de mostrar para os nossos alunos que nós estamos acreditando neles. Caso a vaga não seja preenchida. Ai vamos para outros mecanismos de contratação, como anúncios de jornal, internet, agências de emprego.

***E você percebe diferença nos perfis contratações de alunos das outras pessoas?***

Identifico muita diferença, o aluno já vem praticamente pronto, além do carinho que tem com o produto, ele se sente parte, ele já vem praticamente pronto na parte do conhecimento. O que a gente precisa fazer depois é treiná-lo na parte comportamental, porque do produto em si ele já conhece. E como eu tenho nos meus polos uma estrutura de coordenação e maioria destas coordenadoras veio de áreas de gestão de cooperativas e bancos, elas trouxeram algumas ferramentas como testes de comportamento, testes de raciocínio lógico. Então esses testes também são aplicados ali nos processos seletivos o nos ajuda a identificar os melhores perfis para fazer parte da empresa. Já tivemos casos de termos num primeiro momento pessoas que achávamos que era uma contratação em potencial e mais tarde foi descartada, porque os testes apresentaram uma outra realidade. Mesmo ele sendo um aluno. A ideia é abrir a oportunidade para o aluno já para matarmos a questão da metodologia, sempre há o desejo de trazer uma pessoa que entenda da nossa metodologia e já conheça o ambiente virtual que sabemos que é complexo. Na sequência, aplicamos os testes de raciocínio lógico, de língua portuguesa e de comportamento já para minimizar algumas outras situações e um terceiro passo é a parte de entrevista pessoal onde você consegue avaliar uma parte importante do comportamento para identificar mais coisas para tentar chegar na pessoa com o perfil mais aderente ao nosso negócio.

Com relação ao treinamento temos o seguinte método; como temos um estrutura enxuta, eu tenho basicamente dois núcleos com uma coordenadora em cada um deles.

Uma coordenadora cuida da parte do treinamento de metodologia e treinamento institucional. A outra coordenadora foca no treinamento de mercado. É um modelo parecido com modelo Herbalife de venda direta, pegamos este conhecimento e aplicamos ao nosso produto. O novo colaborador não tem contato com o público pelo período de pelo menos dez dias, ele primeiro fica imerso e recebendo uma carga de informações teóricas, somente depois de passar por todas as etapas é que ele então passa a acompanhar um colega, porém identificado com um crachá de treinamento. Fica numa espécie de carona, observando e em alguns momentos ele passa a dar suporte em procedimentos mais simples, mas sempre acompanhado por este colaborador mais velho de casa.

***Qual é a sua maior dificuldade neste processo?***

A nossa maior dificuldade é a limitação de pessoas dentro do polo porque que você tem que parar uma equipe, parar um coordenador para que este processo aconteça. E a gestão do tempo, porque é necessário coordenar esta contratação e este treinamento e se isto acontece junto com uma semana de provas, um final de processo de captação de alunos você tem alguns conflitos na prioridade das demandas e isto tudo pesa no resultado.

Seria o ideal termos uma área de treinamento, uma material formatado, mas não é esta a realidade lá na ponta.

***Na sua gestão, com relação ao conhecimento do colaborador o que você enxerga de positivo nesta troca?***

Nossa grande dificuldade é alinhar tudo isto e equilibrar. Porque por exemplo a coordenadora responsável pelo treinamento institucional tem uma certa dificuldade na área comercial, no que diz respeito a gestão de pessoas, porque não é área de expertise dela, ela é muito boa em transmitir o conhecimento no que se refere a questões pedagógicas, de tutoria basicamente ela domina os quesitos mais ligados a metodologia.

O colaborador contratado para a área comercial não se identifica com este coordenador, ele vai se identificar com o coordenador da área comercial que fala a mesma linguagem e tem o mesmo perfil, gera afinidades. E exatamente o desafio é de você alinhar tudo isso e manter o equilíbrio entre os coordenadores e as equipes. E é bastante complexo você chegar num modelo ideal. No polo de Balneário que é maior eu consigo dividir uma área de atendimento e uma área de tutoria. Já no polo de Itajaí que é menor eu consegui implementar uma cultura de atendimento multidisciplinar, onde o mesmo colaborador consegue fazer deste um atendimento a um candidato como dar suporte pedagógico a um já aluno, e estamos tendo melhores resultados neste modelo. Onde o colaborador passa a ter desenvolvidas habilidades mais diversificadas. Eu já posso hoje tirar a coordenadora neste polo e já tenho pessoas formadas para assumir a sucessão. E é um polo menor, é um polo mais novo e vem apresentando os mesmos resultados o polo de Balneário.

Mas eu acredito que aqui o segredo está no papel da liderança da gestão de pessoas, para mim o líder faz toda a toda diferença nesse processo. A metodologia organizacional é muito importante, os processos são importantes mas eu como o gestor do polo enxergo que são as pessoas que fazem toda a diferença.

### ***Como é a relação da transferência do conhecimento da sede para o polo e do polo para sede?***

A meu ver esta relação de transferência de conhecimento entre sede e polo ainda é muito embrionária. Vejo que ainda temos muito para crescer nessa relação. Eu venho de uma experiência de mercado de telefonia, parecido com um modelo de franquia, onde existia uma cobrança muito forte do franqueado, mas em contrapartida a matriz dava um apoio muito grande com programas de treinamentos muito intensos e uma relação muito estreita da sede com a ponta através de pessoas preparadas para este repasse de informações, técnicas, estratégias. Eram verdadeiros treinadores. E neste campo eu acredito que ainda temos muito que evoluir.

### ***Como chega as informações hoje para as pontas?***

As informações chegam pelas reuniões semanais e através de comunicados. Isto ocorre via diretoria de desenvolvimento, mas isto é muito vago, a informação se perde



na rotina do polo desta forma. Quando eu trabalhei numa outra empresa, havia um programa de excelência onde a matriz fazia regularmente esse repasse informação através de supervisores especializados e avaliava indicadores e havia premiações. A informação era levada, o processo era implantado, depois o resultado era cobrado e então havia premiações. Assim o ciclo era fechado. E todo mundo reconhecia o processo avaliado. Os colaboradores usavam estrelas na lapela, visualmente já se enxergava colaboradores top, e era a matriz que tinha esta visão. E hoje não existe nada nesta linha dentro da instituição.

### ***E como o conhecimento do polo chega na sede?***

Nós tentamos dar alguns feedbacks para a sede, através de e-mail, mas isto de uma maneira bem informal não existe um canal específico para que o polo dê essa devolutiva. Para que esta informação seja captada. Por exemplo, a sede criou um outdoor com um fundo branco, e ninguém enxerga um outdoor com um fundo branco, aí eu tive que mandar um e-mail falando que meu dinheiro tinha sido jogado fora, porque eu tive que pagar por este outdoor. E isto poderia ser minimizado se o parceiro fosse envolvido no momento da concepção, até para minimizar os erros.

Hoje a participação dos gestores de polos nas decisões de negócio é muito pouco ou quase nada. Ainda existe alguns ensaios porque a diretoria geral ainda tem um canal aberto para ouvir a ponta, muito com o objetivo de pinçar algumas impressões, mas nada estruturado. Poderíamos seguir alguns modelos que já existem em grandes organizações, e são empresas bem sucedidas, então porque não buscar com elas, não é mesmo?

Vamos pensar no lançamento de um novo curso, vou treinar sua equipe para dominar informações sobre este novo curso, vamos criar ferramentas para que você venda este curso na ponta, depois vamos avaliar como você fez isso, vamos acompanhar o resultado e por último vou te reconhecer por isso, fecha o ciclo. Para o polo isto é fundamental, porque isto é o que a gente vive lá na ponta. Porque a parte pedagógica, metodologia, material didático a gente pode até contribuir, mas não é nosso viés. Pode haver uma discussão, mas isto irá mudar pouco, porque este é o modelo de negócio da Instituição, vamos ajudar mais no acompanhamento do aluno, mas discutir metodologia, conteúdo disciplinar, não é o nosso foco. A sede precisa trabalhar para fortalecer o parceiro no “negócio”.

### ***E quais são os riscos do crescimento e da expansão?***

Lógico que todo mundo quer crescer, quer se posicionar no mercado, a instituição tem todo mérito nisto, é o reconhecimento de todo o sacrifício, todos nós sabíamos que este momento iria chegar. A nossa angústia na ponta é a de preservar a essência do relacionamento, primeiro parceiro-sede, sede-aluno. Esta é essência do nosso negócio, então o maior desafio é o de manter esta proximidade.

Então primeiro esta essência será mantida? Segundo, os processos estão balizados para este crescimento? Por exemplo, eu tive uma formatura que as listas de formandos chegaram com apenas dez dias de antecedência e aí se perde toda a programação, como você mantém a relação, como você promove uma segunda venda, com um estresse gerado. Minha angústia é esta. Será que a estrutura está pronta para este crescimento. Será que a sede e a rede vão aguentar?

Porque a meu ver, existe um canal de desenvolvimento que ainda não desenvolveu ninguém. Pelo menos para os meus polos não contribuiu ainda. O que contribui para o meu polo são as diretorias de mercado. Mas para o crescimento esta robustez de uma área de desenvolvimento e treinamento será essencial.

Eu por um processo de expansão de uma marca em 1999 onde foram 30 dias treinamento, mais 40 dias de imersão, 15 dias de sistemas. Então vejo que há um vasto caminho a se percorrer ainda.

### ***Como você avalia que poderia ser o treinamento?***

Eu vejo que existe da sede até uma delicadeza com o parceiro antigo de não atrapalhar a rotina, porque sabe que o parceiro vai dar conta, que ele vai se virar. Mas eu acredito que deveria haver um olhar diferente, até para ser cobrado depois. Eu tenho uma estrutura de um novo polo que está a 100KM de outra, que não tem nada a ver com a realidade que a gente conhece. Tudo novo, independente se é parceiro antigo, deveria haver um processo melhor estruturado para dar continuidade em todo o projeto idealizado e que nos trouxe até aqui.

Entrevista com Parceira C - Proprietária de Polos de Campo Mourão (PR), Ourinhos (SP) e Botucatu (SP)

***Professora qual sua história de parceria com a instituição de ensino? Comente sobre esta relação e também sobre sua formação.***

Minha formação é na área de educação. Sou graduada em letras, com especialização em língua portuguesa. Sempre trabalhei na educação e também no comércio. E atuei também com entidades de classe, como associações comerciais. Na educação comecei com 18 anos e trabalhei em todos os níveis. Trabalhei na rede educacional como supervisora, orientadora e diretora. Mas sempre gostei da área de gestão também. Quando eu me aposentei, preocupada em dar continuidade, eu pensei em abrir uma empresa de prestação de serviço. Assim abri uma empresa de curso pré-vestibular e reforço escolar. Ai surgiu a oportunidade de conhecer a instituição. Em 2006 participei do primeiro grupo que visava estabelecer as parcerias. Confesso que tinha uma ressalva com o ensino a distância na época, porque era algo totalmente novo. E como fui uma das primeiras, eu me sentia dona deste projeto. Ai eu fui construindo este conhecimento, conforme as dificuldades que os alunos apresentavam. E conforme foram surgindo os problemas e ai eu buscava na minha experiência como educadora e transferia para o EAD.

Eu fui testando, e conforme os resultados foram se mostrando positivos íamos colocando nas práticas. Fosse na forma do captar o aluno, fosse na forma de manter. Eu vejo que o parceiro precisa ser agente de ação, não pode ficar aguardando da sede as soluções para os desafios.

E neste ponto é fundamental ter o recurso humano muito bem preparado, as vezes ter muitas pessoas falando de forma diferente não é ideal, a linguagem precisa ser comum, temos que treinar este pessoal para se apaixonar pela ação que está fazendo. E assim a gente vai aprendendo, e nunca a gente tem certeza se está fazendo o certo. Só quando vem o aluno e devolve um feedback positivo. É ali que a gente vê se está fazendo certo ou não. Então nós vamos aprendendo com os outros e dividindo também as experiências que acumulamos durante o tempo.

***Como é o modelo de negócio e de parceria?***

Esta é uma experiência que eu trouxe do presencial também. Eu dividi o polo em departamentos, eu tenho o pessoal que atende o os alunos na recepção que funciona das oito horas da manhã até as vinte e três horas. O departamento comercial fica em

uma sala específica, onde é feito todo um trabalho de apresentação do polo. O colaborador é orientado a sempre fazer um tour com os candidatos e quando volta a sala do comercial ele já está convencido a fazer a matrícula. O tutor faz uma espécie de sondagem com este candidato.

Eu também tenho o departamento de coordenação pedagógica, coordena os tutores de sala, é ali que são entregues os documentos, é ali que se faz o registro de recebimento de toda a documentação e há um acompanhamento até ir para o malote. E papel da coordenação pedagógica também, acompanhar os projetos de extensão e de tutoria.

A tutoria também está ligada a coordenação pedagógica. A estrutura do polo já foi feita para que a comunicação flua de uma forma mais lateral.

Existem janelas que ligam uma sala a outra até mesmo para evitar deslocamentos e demora no fluxo das informações.

### ***Como é o processo de contratação e de treinamento dos colaboradores dos polos?***

Eu acredito que eu seja abençoada neste ponto, normalmente eu tenho currículos. Quando eu preciso de um novo colaborador, eu chamo os interessados, converso e procuro identificar se está dentro do perfil que estamos buscando.

Depois chamo para uma entrevista pessoal comigo mesma. E durante a conversa eu vou passando um histórico, explico a nossa cultura, e ali vejo a reação dela. Se ela se empolga, aí dou sequência.

E o treinamento acontece de forma bem informal e monitorada por algum colaborador mais antigo. Ele chega e recebe informações gerais, depois ele vai para a segunda fase e passa por todos os departamentos. E eu pego o feedback das pessoas das áreas também. É uma forma muito subjetiva de fazer o treinamento, não penso que seja o melhor modelo, mas até agora tem dado certo. E quando não dá certo, eu dispenso e troco.

Eu tive uma experiência traumática há algum tempo, eu contratei uma moça para a recepção, atendia muito bem, se mostrava bem solícita. Mas com o passar do tempo ela achou que aquilo era pouco. Porque ela tinha formação. Ai abriu um vaga de tutora, mas aí a colaboradora se anulou. Porque era outro escopo. A função exigia um acompanhamento de perto com os alunos. E ela não conseguia desempenhar o papel

de tutora e infelizmente tive que dispensar, depois de três meses de tentativa. Então eu vou fazendo assim por erro e acerto, testando.

Estou abrindo um novo polo na cidade de Ourinhos – SP, então eu levo um colaborador mais experiente para dar início as atividades.

***Na sua gestão, com relação ao conhecimento do colaborador como é este processo, as dificuldades?***

E não tenho enfrentado tantas dificuldades, porque eu só aceito pessoas com formação com curso superior, e eu sempre oriento que o colaborador novo sempre dê continuidade nos estudos, todos os meus funcionários estudam. Eles têm contato com o sistema. Eles aprendem na prática. Exemplo: um tutor de sala, uma coisa é ele conhecer o processo, outra coisa é ele conhecer a prática. Eu me preocupo também com a escrita. Então eu sempre acompanho, eu sempre oriento tanto quem errou, como o grupo também. E não só aponto o erro, mas mostro a regra também. E todos os textos para serem publicados passam por mim.

***Como é o fluxo de chegada das informações da matriz, a relação da transferência do conhecimento da sede para o polo e do polo para sede?***

Temos reuniões de segunda-feira, eu cobro que todos os colaboradores para assistirem, seja ao vivo, seja gravados.

As informações mais pedagógicas, muitas vezes chegam direto para o aluno, então as vezes o aluno chega no polo com alguma informação que a gente não recebeu, então aí precisamos ligar na sede, muitas vezes ligamos direto para os coordenadores de curso. Eu não vejo nenhum obstáculo em acionar a sede. Tudo aquilo que está no sistema a gente aproveita, e aquilo que não está divulgado ou não está tão claro a gente usa o contato via telefone para sanar as dúvidas. Até hoje não temos tido nenhum problema.

***E quais são os riscos do crescimento e da expansão?***

Os riscos estão principalmente ligados ao fato dos gestores dos polos não acompanharem as mudanças que estão ocorrendo, que são muito rápidas, precisamos estar atentos o tempo todo, porque a gente percebe que a mantenedora busca nas melhores experiências, nas diversas experiências para montar a sua experiência. Nenhum conhecimento nasce do nada, ele nasce de coisas que já foram experimentadas. E a instituição faz muito bem isto, ela busca conhecimento naqueles que já fizeram e molda no seu jeito de fazer. Então a gente precisa estar atento o tempo todo para gente não perder o fio da meada, o risco é se perder por se acomodar, por não estar atento, por deixar passar uma informação, a coisa é muito rápida, precisa estar acompanhando.

Tem gestor que acha que só ele que sabe, uma coisa é eu passar o conhecimento que eu adquiri da sede e eu repassar para o meu funcionário, outra coisa é eu abrir para que eles tenham acesso direto na mesma fonte que eu adquiri o conhecimento. Aí vem da mesma forma e eu minimizo os ruídos de comunicação.

Com relação as oportunidades, na minha visão há um horizonte muito positivo para gente. Por exemplo, eu tenho polo X, você vai trabalhando e vai fazendo tudo o que você sabe naquele polo, e a coisa vai dando certo, porém chega um momento que parece que chegou no limite, e aí a gente sente a necessidade de fazer algo novo. Aí é hora de expandir, é o momento desta expansão que estamos passando. Aí você vai trabalhar num lugar novo, vai começar da estaca zero, com uma experiência muito maior, pois já fez toda uma caminhada no polo antigo, você vai trabalhar com mais certeza, saberá dos riscos, onde estão das possibilidades, o que você errou antes talvez você não erre no polo novo.

E muita coisa nova que você vai encontrar no polo novo, situações diferentes, pessoas diferentes, inova a sua maneira de enxergar e você traz isto para o polo anterior, é uma troca, aquilo que eu tenho daqui eu levo para lá e aquilo que eu aprendi lá eu trago para cá. Então existe uma motivação e um movimentação maior que se estabelece nos polos neste processo de expansão, quando se tem oportunidade de ampliar para outros locais, outras realidades.

Entrevista Diretora de Desenvolvimento – Diretora A

***Qual seu papel na instituição de ensino e há quanto tempo? Comente sobre suas atividades e o que a sua área tem de responsabilidades dentro da instituição***

Sou formada em gestão de Recursos Humanos, especialista em gestão empresarial e psicologia organizacional. Minha atuação sempre foi na área de gestão de pessoas, gestão de processos terceiro setor.

Estou aqui há quase dois anos. Na verdade a área de desenvolvimento foi criada em 2015 e presta suporte para todas as demais diretorias. Hoje a gente precisa garantir a sustentabilidade de todas as áreas. Somos responsáveis por garantir o conhecimento dentro das áreas e a execução dos projetos da instituição relacionados ao núcleo de educação a distância.

É como se a gente tivesse a capacidade de adquirir uma demanda de um determinado setor e articular isto para funcionar como numa linha de produção. A área idealizadora passa esta demanda e nós aqui precisamos garantir que esta demanda vai passar por todas as áreas impactadas.

Nossa equipe tem a responsabilidade de envolver de forma prática todas as pessoas que possuem tarefas, definir prazos, mapear os indicadores importantes para monitorar o controle da efetividade do projeto e capacitar as pessoas que tenham relação com o projeto idealizado para minimizar os ruídos de comunicação.

Somos nós que temos que envolver de forma prática todas as pessoas que possuem tarefas necessárias que tenham relação com o processo desenhado e avaliar quais são impactos que o projeto terá em outras áreas

A nossa área precisa garantir não só a execução do projeto em si, mas analisar antecipadamente todos impactos. E temos que estimular o idealizador do projeto a avaliar a necessidade de amarrar aos processos que já existem dentro da nossa empresa.

Então você faz essa traz este conhecimento para dentro da nossa área que tem este know-how, que tem este conhecimento prévio armazenado, garante o desdobramento nas demais áreas e a execução do projeto e o controle dos primeiros indicadores.

***Pegando esse gancho aí me conta um pouquinho como que acontece na tua visão o processo de aprendizado dos colaboradores questão sobre a sua gestão***

Nós temos algum ritual de gestão. Dentro da minha área nós temos a área de treinamento e desenvolvimento, a área de processos e qualidade, o núcleo de inteligência e ainda serviços compartilhados. Essas quatro áreas possuem um ritual

de gestão para o controle da minha gestão de forma unificada, embora elas tenham tarefas diferentes dentro desse grande processo Mas ela tem rituais unificados.

Por exemplo, acontece um planejamento anual, então foi pensado quais seriam os pilares do ano seguinte, quais seriam as diretrizes que iriam nortear as ações da empresa.

Assim, com base nisto, como aqui é uma empresa familiar, minha diretoria tem que ter o entendimento do que está na cabeça dos proprietários da instituição, quais são as ideias do pró-reitor e assim minha área precisa garantir uma programação e uma organização para poder pensar naquilo que está na cabeça do pró-reitor, avaliar quais são as estratégias de negócio da empresa dele.

Então para 2016 minha área priorizou os projetos que envolviam foco em gestão de produto, expansão e gestão de custos que são coisas que a gente sabia que iria garantir a sustentabilidade do negócio.

Nós então pensamos em projetos de cada área que tivessem relação com estas três diretrizes.

***Detalhe como acontece o processo de aprendizado, como se dá isto dentro da sua área?***

O colaborador entra, ai ele é capacitado de acordo com a função que vai exercer, ele será treinado dentro do escopo do trabalho dele, seja assistente, analista ou gestor.

Mas ele já recebe quais são as diretrizes desenhadas para o negócio de uma forma geral e já lhe é repassado qual será sua responsabilidade dentro deste planejamento da organização, bem como os objetivos da empresa.

Fora isso na minha diretoria há um ritual que acontece semanalmente de direcionamento dos gestores para suas equipes, são reuniões onde as demandas são alinhadas, todos ficam na mesma página do que tem que trabalhar naquela semana. Claro que tudo isto seguem as diretrizes do planejamento anual já desenhado anteriormente.

Na prática, o colaborador, primeiramente recebe um treinamento de integração de Recursos Humanos, depois e faz uma capacitação para conhecer as características do funcionamento do EAD, como marcos regulatórios para entender de coisas institucionais. Depois ele vem para nossa área e aprende o que ele terá de atividades do lado de um colega, de preferência que seja sempre um analista mais antigo.



É importante enfatizar que quando há uma contratação nós já estabelecemos a que área aquele colaborador irá atender, assim já há um direcionamento para que ele estude os processos já estabelecidos daquela área cliente e posteriormente ele mergulha na diretoria que ele será focal.

Então, por exemplo, vamos supor que ele irá atender a diretoria de relacionamento, este analista vai para a área para tirar as dúvidas que ainda ficaram, visto que anteriormente ele já se apropriou de informações prévias através dos documentos já armazenados dentro da diretoria de desenvolvimento. Seja pelos processos publicados ou pelos materiais de instrução de treinamento.

Quando ela vai para a área-cliente então entra num processo de imersão. Então ela vai conhecer as rotinas, as práticas para tirar as dúvidas. E quando retorna tem sempre o acompanhamento do par, como se fosse um “padrinho”.

Quando então ele tem propriedade deste conhecimento ela passa então a ser capacitado a assumir demandas diárias semanais e mensais seguindo o planejamento anual.

À medida que ele vai adquirindo a capacitação e a gente vai entendendo que ele já está melhor preparado e ainda sob o acompanhamento desse par dele, ele é conduzido para se preparar para poder atender de forma mais completa a área cliente, como por exemplo como se portar quando houver uma demanda de outra diretoria. Como ele deve formatar um projeto, desenhar o escopo e instruir sobre os passos a serem seguidos.

Então fora a capacitação que é no conhecimento de processos institucionais e da área cliente ele também tem a capacitação da rotina dele da gestão nossa gestão.

Ele é ensinado a fazer um check list aqui que quando ele chegar lá na área cliente, terá que seguir. Depois de organizar o projeto, validar, então ele é instruído sobre as etapas que deverá seguir e as tarefas que deverá realizar

Depois ele receberá um feedback mensal, onde será conversado sobre as entregas e os pontos que precisam ser revistos.

Ele precisa ter conhecimento das rotinas da nossa gestão, como por exemplo preencher uma planilha de atividades diárias para mensurar produtividade.

Então ele toma o conhecimento de uma forma muito pessoal porque existe sempre alguém que vai dar transmitir esse conhecimento para o novo colaborador.

Mas mesmo alguém transmitindo, está desenhado através de processos da área. Já existe um fluxo prévio.

Então se alguém sair, como os processos são estão desenhados para esta rotina interna, então a diretoria continuará andando independente de quem estiver a frente.

***Qual é a dinâmica de aprendizagem do que se refere a abertura de novos polos?***

Tem um outro fluxo desenhado para esta finalidade. Então começa com uma avaliação de que tipo de parceiro a gente quer ter, uma seleção baseada em critérios já estabelecidos.

Então o polo interessado primeiramente passa por todo processo seletivo onde é feita avaliação como testes psicológicos, potencial do parceiro, condições econômicas. E depois de validado pela pró-reitoria tem início o processo de continuidade da parceria. Então ele recebe as instruções como aquisição de imóvel, contratação de equipe, então ele sai da sede com “tarefinhas” a serem cumpridas.

Ele sai com um manual de como fazer estas atividades.

Depois da assinatura do contrato, ele retorna para a sede para receber o treinamento onde ele irá conhecer todas as rotinas, com teoria e prática.

Depois voltam para o polo e levam um kit com treinamentos gravados, capacita a equipe que fica no polo, faz a avaliação de conhecimento, recebe a certificação e depois de três semanas a sede envia um coordenador para o novo polo com o objetivo para dar suporte e auditar.

Vale lembrar que este é um projeto novo, antes os novos polos aprendiam juntos, não tinha material, não havia treinamento gravados, não havia um cronograma previamente estruturado, os gestores utilizavam ferramentas de reuniões, era mais um contato do dia-a-dia, não era nada estruturado. Neste novo modelo entendemos que principalmente os ruídos de comunicação em toda a rede serão minimizados. Porque a instrução que estou dando para um estou dando para todos. E para mim, com este planejamento e esta organização estamos num caminho que levará a uma diminuição da margem de erros.

***E olhando para empresa no modo geral, o que na sua opinião pode ser melhorado no que diz respeito à aprendizagem organizacional***

Estamos com uma meta onde queremos ter 60% de conhecimento na ponta e 40% na sede. Inverter a realidade de hoje onde atualmente temos 80% do conhecimento na sede. Até então, o foco de capacitação era na sede, muito mais interno e aí se perdia na ponta. No ano de 2015 foi colocado foco total na capacitação da sede, pois na própria sede havia a necessidade de organizar as áreas, categorizar os processos, foi necessário primeiro fazer o trabalho dentro de casa. Estávamos passando por um processo de reeducação na matriz para mostrar a importância de ter uma área que iria cuidar e zelar por processos, treinamentos. Então estávamos pensando na expansão, mas também mudando até a cultura da organização.

Hoje a gente vive um momento de expansão, temos que focar na ponta, e é nossa responsabilidade garantir que o conhecimento chegue até lá. Como certificar, avaliar, como garantir o alinhamento da comunicação de forma mais igualitária, auditar, avaliar. Hoje a gente não tem como aferir, não há como tangibilizar este conhecimento na ponta.

Tudo que foi estruturado para capacitação dos polos já foi pensado na mensuração. Então já pensamos em três estruturas de treinamento, uma com foco em processos, outra com foco em capacitação de gestão e outra com foco em integração de novos colaboradores.

Então há uma preocupação muito grande em como checar de que forma que as informações estão tá indo para ponta, mesmo eles ficando na maioria das vezes distantes geograficamente da sede.

Há uma dificuldade estrutural para poder fazer a disseminação deste conhecimento, porque os gestores parceiros e as equipes não são colaboradores da sede, então é um grande desafio capacitar essas pessoas e garantir a certificação delas, pois há uma dependência da atuação do gestor neste processo de disseminação. Antes não tínhamos nem o controle das pessoas que estavam lá.

Mesmo com toda esta estrutura partindo da sede, ainda é cedo para dizer o nível desta padronização, mas uma das dificuldades é garantir uma dinâmica que fosse atrativa. Se eu tivesse uma Universidade Corporativa, por exemplo, eu teria uma dinamicidade maior, hoje fica tudo num portal e não está tudo amarrado num lugar só. Então eu preciso ensinar a acessar o treinamento, depois mostrar onde está o link para ele efetuar a avaliação de conhecimento que certifica o colaborador mensalmente. Então há uma complexidade neste modelo, pois a dinâmica não atrativa.

Com a Universidade Corporativa podemos ter uma trilha de aprendizado, onde há a possibilidade de haver uma liberdade do colaborador escolher os treinamentos que tenham mais a ver com as habilidades, aptidões e necessidade daquele indivíduo, aliadas as características daquele polo, daquela localidade.

Com este modelo dentro da Universidade Corporativa eu passo a estabelecer uma relação muito mais próxima da sede e hoje não é assim.

Um exemplo claro disto acontece da minha área, ela tem 2000 horas de treinamento contabilizadas, mas isto só foi depois que ela veio para a área de desenvolvimento. Mas e o que ela fez antes? Se perdeu.

Se estivesse uma Universidade Corporativa que é um projeto para 2016 a relação seria mais de personalidade, ele poderia ter uma comunicação mais voltada para função dele.

***Na sua visão quais são os riscos da aprendizagem neste processo de crescimento e expansão?***

A gente tem que tomar muito cuidado para não perder a qualidade e isso é fato desde que a gente começou a planejar a expansão tudo que a gente começou a pensar foi o risco da qualidade porque o nosso posicionamento é de qualidade, então para mim o maior fator de risco é qualidade.

Então o ponto é como que eu garanto a qualidade? Para mim a resposta é ter processos estruturados. Eu vejo que é necessário aprender executar o simples.

O que tenho visto muito, tudo que se tem uma metodologia e um padrão para seguir, quando a gente monitora, percebe-se que aqueles que seguem o processo, os fluxos definidos conseguem obter melhores resultados no seu negócio.

***E como a sede aprende com os polos?***

Ouvindo mais a necessidade dos polos, para nossa área que é responsável pela disseminação do conhecimento, eu preciso garantir uma comunicação mais padronizada, só que esbarro muitas vezes nos diferentes níveis de o know how das

peças, pois não são só os colaboradores da minha área que fazem a transmissão das informações, e sim pessoas que estão nos demais departamentos, nos polos.

Eu penso que a gente hoje ainda cobra das pessoas coisas de processos que ainda não estão muito estruturados e a gente sequer para ouvir as necessidades deles.

Isto acontece principalmente porque estamos ainda com uma tarefa muito grande que é primeiramente estruturar a sede, e assim conseqüentemente o parceiro acaba ficando em segundo plano e a gente acaba não ouvindo na totalidade a realidade deles. E acaba jogando daqui para lá.

***O conhecimento é de quem? E de quem é o conhecimento é da empresa ou é das pessoas?***

Bom, eu acho que o conhecimento está nas pessoas mas ela precisa de alguma forma também estar na empresa. Mas quem constrói o conhecimento da empresa são as pessoas.

Então se pode dizer que a empresa é responsável por transmitir as informações mas o impacto do conhecimento quem vai provar primeiro são as pessoas

Então a gente pode dizer que a empresa pode transmitir as informações, os processos, os fluxos e até trabalhar para garantir a padronização. Mas quem constrói conhecimento é só o indivíduo, são as pessoas. Se as pessoas não quiserem fazer parte deste processo, não contribuir, não compartilhar a empresa por si só não conseguirá fazer nada. Ela depende do indivíduo.

Não tem como não vir do indivíduo. A empresa tem atuar com uma visão holística a fim de que este conhecimento esteja em todos os lugares, para evitar os ruídos e garantir a padronização.

Entrevista com Gerente A – Gerente de Processos e Núcleo de Inteligência

***Me fala um pouco sobre sua formação e suas experiências***

Sou economista, tenho MBI em gestão de projetos, uma pós-graduação em psicologia e curso atualmente graduação em psicologia. A decisão de cursar psicologia foi para suprir uma deficiência minha como gestora, pois fui gestora muito cedo e enxergava uma dificuldade em contratar corretamente e por isto o havia optado em fazer uma especialização em psicologia. Me apaixonei pela área e foi então que decidi cursar a graduação em psicologia.

Sou gestora da área de processos e do núcleo de inteligência dentro da instituição. Na área de processos estou há dois anos e no núcleo há um ano.

A área de processos é responsável por modelar, automatizar, estruturar e publicar todos os processos do EAD a instituição. Qualquer processo de qualquer diretoria, passa pela área de processos. Hoje ainda nós não temos todos os processos modelados e publicados, até por conta da própria idade da área, que é nova e ainda está em formação. Hoje temos aproximadamente cerca de 30% apenas dos processos formatados e publicados. Então há um grande caminho a se percorrer para alcançar o objetivo que é o de ter 100% dos processos do EAD da instituição modelados e publicados.

Apesar de no decorrer destes dois anos alguns projetos deram uma “turbinada” na modelagem de alguns processos, mas isto não aconteceu em todas as áreas. Foi mais por uma necessidade pontual de algum projeto, do que uma programação estruturada olhando toda a instituição.

E se formos olhar, o EAD da instituição tem 10 anos de vida. Então como era antes? Como os colaboradores ficavam sabendo das informações para executar as atividades? Antes os processos ficavam dentro das próprias áreas, então cada área constituía o seu processo. Mas não tinha um padrão, um modelo. Então cada um se virava como podia. Fazia no word, printava telas, passava a comunicação e cada um fazia de acordo com a sua necessidade. E se alguém tinha alguma dúvida, a própria área já redigia um comunicado. Por exemplo, para os polos, a área envolvida criava o processo e já encaminhava sem seguir uma regra específica. Quando eu cheguei, cada um fazia o seu.

Então quando eu cheguei, o primeiro passo foi formar uma equipe multidisciplinar, com pessoas basicamente vindas das áreas da própria instituição. Na sequência a equipe então foi para dentro das áreas para resgatar estas informações que estavam espalhadas e que era um conhecimento quase exclusivo daquele setor, departamento e muitas vezes até de algumas pessoas-chaves de áreas.

Os processos foram priorizados, porque a força de trabalho da equipe é limitada. Depois de quase 09 meses foi adquirido um sistema exclusivo de processos, pois inicialmente a equipe de processos só fazia a modelagem, não realizava a automatização.

Hoje temos uma ferramenta exclusiva de BPMS para gerenciar toda esta organização dos processos e automatizar.

Quando eu cheguei eu costumava dizer que não tinha nem a mesa. Eu cheguei sozinha. Havia três colaboradoras na área, mas que estavam fazendo outras atividades. Então

foi constituída do zero, com pessoas e estrutura. Depois da equipe constituída, aí sim foi pensado na necessidade de um sistema para controlar todos os processos que ainda iriam ser estruturados. Foi colocada uma metodologia de trabalho, estipulado um modelo padrão, definidos os fluxos, remuneração dos analistas, realmente construído do zero.

Primeiramente tivemos que fazer um trabalho cultural, porque as pessoas já estavam habituadas nas suas áreas a escreverem seus próprios processos. Então o primeiro passo foi realmente o de entrar nas áreas e informar que agora existia uma área de processos que estava sendo constituída para ajudar a escrever e organizar os processos. E dentro de cada diretoria, foram mapeados com os grupos de gestores, quais eram os processos na visão deles que deveriam ser prioritários. E aí nos dividimos numa espécie de carteiras entre os analistas para que todo este trabalho pudesse ser acompanhado e tivesse um dono. É claro que de lá para cá, muita coisa mudou. Coisas que eram priorizadas, deixaram de ser, coisas que eram importantes deixaram de ser. Porque isto é algo orgânico dentro da organização. Isto é muito dinâmico. Pode ser que tenhamos um projeto prioritário hoje e amanhã ele deixe de ser.

Hoje temos mapeados todos os projeto e processos que estão em andamento e também aqueles que não puderam ser atendidos, porque como eu disse antes, há uma limitação de recursos dentro da própria área de processos.

## ***2) Como acontece o processo de aprendizado dos colaboradores que estão sob a sua gestão? Como eles aprendem?***

Hoje eles aprendem de acordo com o gestor, porque não existe uma padronização deste aprendizado, por exemplo, não tem constituída uma linha do tempo de treinamentos, seja ela interna ou externa, então cada gestor vai olhando para suas equipes e vai identificado as necessidades, então ele olha e levanta que a equipe precisa de um treinamento de project por exemplo, ou um treinamento comportamental. Mas isto hoje está muito ligado ao olhar do gestor. Ele não tem uma padronização, e não há uma descrição prévia que para aquela função deva haver treinamentos pré-estipulados, ou workshops, ou congressos que eles devem participar.



Para o planejamento de 2015 para 2016 nós nos dedicamos ao processo do conhecimento. Olhando para o Brasil quais eram os congressos com temas relacionados a processos e projetos importantes, é claro que não daria para mandar todo mundo, mas já foi um ensaio olhando para o futuro. Quais eram as necessidades de ferramentas técnicas, que não existia treinamento, consultoria, quantas horas de consultoria seriam necessárias para capacitar as equipes para utilizarem as ferramentas técnicas. Para 2017 faremos a mesma coisa, na próxima semana iremos sair para fazer o planejamento do ano e dentro do planejamento a gente dedica uma parte para o conhecimento.

Esta equipe precisa ter este aprendizado contínuo. Dentro de uma metodologia BPM tudo muda muito rápido. Este ano, por exemplo, metade da equipe foi para o BPM Day em Londrina onde terão acesso as novidades e quando eles voltam repassam o conhecimento.

No próximo mês eles irão para Belo Horizonte (MG) fazer um outro curso. Mas de novo, isto é muito do olhar do gestor. Eu que vi a necessidade, não existe uma programação institucionalizada.

E quando eu falo de disseminar os processos para outras áreas, eu vejo também muitas falhas e muitas oportunidades. Hoje nós não temos uma ferramenta que contribui para a disseminação do conhecimento, como uma intranet por exemplo. Uma ferramenta que cause envolvimento nos colaboradores para que façam a leitura dos processos, porque ler um processo é chato e não é algo que a pessoa tenha um interesse natural para a leitura. Muitas vezes os processos são extensos, com informações técnicas. Tem processos com 100, 120 páginas. Então hoje, para esta questão do incentivo e que este conhecimento realmente seja absorvido, muitas coisas ainda precisam ser feitas.

E não é só treinar, mas tem que ter reforço da comunicação através de ferramentas de comunicação. De aferição. Um dos pontos é: Será que o polo compreendeu o que transmitimos? Tudo isto ainda é muito embrionário. Hoje a gente está focado ainda numa fase de construção dos processos do que checar se este conhecimento foi internalizado. Está muito mais num caminho de ida e não tem este check de volta.

### ***3) Explique como a informação é disseminada para os colaboradores***

Dentro do próprio documento do processo existem dois tópicos relacionados a disseminação desta informação, um tópico é sobre o treinamento daquele processo e o outro tópico é sobre a comunicação. Assim, o analista que escreve é responsável por aquele processo precisa colocar no documento qual o conteúdo para cada área que aquele processo vai atingir. Ele indica inclusive para a área de treinamento a metodologia de como ele acredita que este treinamento deve ser feito, se presencial, se através de uma vídeo-aula. Indica também quais os públicos que precisam ser treinados. Este preenchimento vai para a área de treinamento, isto então segue para outra área e lá será feito o plano final do treinamento que pode seguir ou não as orientações do analista que escreveu o processo. E a parte de comunicação segue um fluxo parecido, então no próprio processo segue a indicação de quem deve receber este comunicado, pois muitas vezes o processo é específico de uma determinada área, aí então ele deve chegar somente para aquele público. Ou se for algo mais geral, como uma campanha comercial por exemplo, aí sim ele será multiplicado através de um comunicado para a empresa inteira. Mas já precisa vir delimitado da área de processos.

Só que na parte de comunicação eu vejo que também tem falhas. Porque a gente comunica e abandona. Não existe uma régua de comunicação. Um reforço deste comunicado. Mas ainda isto poderia ser melhorado. Comunicar, reforçar e aferir.

E isto não é a nossa realidade ainda.

***E nesta nova dinâmica de abertura de novos polos como você enxerga este processo de aprendizagem nestes novos polos***

A gente construiu um programa específico para atender esta demanda. A princípio foi feito um levantamento de tudo o que é importante um polo novo saber. Então este dono do polo vem para a sede e passa seis dias participando desta estrutura e vendo tudo ele deve aprender, depois ele volta para o polo e ele tem todo um programa que diz como ele deve disseminar este conhecimento lá na ponta. São DVDs, hoje ele tem um pacote, isto foi envelopado que faz com que ele tenha na mente e relembre o que ele viu e como ele deve repassar isso lá na ponta. Neste pacote chamado INTEGRA +, vai com provas, com avaliações para certificações. Pode melhorar com certeza para que por exemplo para que estes treinamentos fiquem disponíveis numa base de fácil acesso e que a gente possa fazer um controle de acessos, aferição do conhecimento,

acompanhamento. Já é uma evolução, pois até então não tínhamos nada, mas ainda tem um caminho longo a se perseguir. Como ferramentas de controle de atualizações. Uma universidade corporativa poderia contribuir para que a gente tivesse tudo isso concentrando numa única plataforma e permitiria um controle total da trilha de treinamentos, tanto de colaboradores da sede, quanto dos polos.

Para área de treinamento hoje estávamos tentando empacotar este conhecimento, então para área de expansão tem o pacote INTEGRA+ que é focado neste momento de expansão que visa capacitar o gestor do polo que vem a sede receber o conteúdo e depois volta com o pacote de dvds para desdobrar. Tem o CAPACITA POLOS que é um treinamento baseado nas dúvidas mais frequentes do polos, somente questões técnicas.

### ***Como está a troca da sede para os polos?***

Hoje ainda esta relação é fraca, realmente muito da sede para os polos. É claro que a sede acata muitas coisas vindas dos polos, mas é só quando o polo levanta a mão, quando quer dar uma sugestão de melhoria em algum processo ou até mesmo solicitações de treinamento. Muita coisa pedida pelos polos, é claro que a gente procura atender, mas isto é um a um, por demanda. Não existe algo que seja pensado de forma padronizada e para a rede, ou encontros, ou ferramentas que a gente possa ter este polo mais participativo.

Eu penso que existe um conhecimento muito importante que está na ponta, quem atende o nosso aluno é o polo, estou falando de ensino a distância e grande parte do relacionamento com o aluno a interação acontece no polo, e nós temos polos que estão muito distantes fisicamente da sede.

E tanto é que toda vez que a sede sai em visita aos polos, a sede se surpreende. Tanto para coisas ruins, mas muitas vezes para coisas boas, de ações e iniciativas que os polos fazem é que a sede não tem conhecimento. Ações de captação, retenção, ações pedagógicas.

### ***Como as pessoas aprendem e compartilham o conhecimento***

Eu penso que isto pode melhorar muito, hoje este aprendizado acontece de forma ainda muito informal. Um senta do lado do outro e aprende com alguém mais velho, um viu e repassa o conhecimento e aí acontece uma quebra no repasse do conhecimento, principalmente porque temos os polos aí como peças neste processo. Muita coisa não chega e muita coisa não vai.

Este aprendizado hoje não é estruturado, não é padronizado, não temos ainda as ferramentas ideais que poderiam contribuir para os processos de comunicação e de aprendizado, eu penso que a gente tem muito a evoluir.

E na minha visão pela própria formação, quando a gente olha para as áreas que poderiam contribuir para que isto acontecesse, como as áreas de treinamento, de processos, núcleo de inteligência que é responsável por disseminar os números para a empresa, são áreas ainda embrionárias dentro da empresa, ainda estão em processo de amadurecimento. Eu digo que está todo mundo numa fase 1 que é aprender, padronizar, selecionar e repassar. Quando eu olho para o mercado, já existem ferramentas e empresas onde este aprendizado já é mais eficiente, mais assertivo. Nós ainda estamos num processo inicial.

***Como você enxerga as relações e o papel do gestor neste processo de aprendizagem?***

O papel dos gestores é fundamental, para se chegar a deixar isto mais organizado. O processo de aprendizagem precisa ser importante, ele precisa ser foco. Então muitas vezes a empresa está voltada para outros objetivos, uma meta a ser batida, uma área a ser implantada. E como é complexo mensurar o aprendizado e o que ele traz de positivo, a empresa acaba muitas vezes deixando em segundo plano ou não dando a devida atenção em prol de um número que precisa ser entregue. E todo mundo, independentemente de ser um líder ou não tem e pode contribuir para o processo de aprendizagem. Hoje quando eu, por exemplo, converso com uma zeladora ela pode me passar situações ou falhas que podemos corrigir através do olhar dela, não necessariamente estes pontos de melhorias vão vir só do grupo de lideranças, mas o gestor, o corpo diretivo e pró-reitor acabam dando o ritmo a este processo. O gestor querendo ou não exerce uma influência, deste comando em massa e ele tem o poder de catalisar o movimento em prol da aprendizagem organizacional. Eu penso que aqui a gente peca muito, a gente ainda precisa crescer mais, eu vejo que nestes últimos

dois anos já evoluímos bem neste processo de conhecimento e aprendizado de checar se o outro entendeu ou não, o que o outro pode contribuir, o envolvimento de todas as áreas no processo da construção do conhecimento. Mas a gente ainda tem muito a evoluir neste sentido.

***Quais ferramentas ou práticas que podem ser instituídas neste processo de expansão?***

Eu vejo assim, a gente precisa primeiro linkar como prática as metas da instituição de captação de novos alunos e outras metas a este processo de aprendizagem. Então uma universidade corporativa que vai obrigar o colaborador a fazer os cursos, a ler os processos, a fazer uma prova e isto estar vinculado com o resultado geral e não só o resultado direto da área dele. Ou seja, ele precisa passar por trilha de capacitação, de aprendizagem e que tenha sentido para ele.

Eu preciso que ele me traga um número de alunos, mas também que ele me traga outros elementos relacionados ao processo de aprendizado. Se eu tivesse ferramentas para isto que conseguisse casar as duas coisas seria ótimo. Numa outra empresa do segmento automobilístico que eu trabalhei, o colaborador só recebia a variável dele se houvesse a entrega da meta de vendas, mas também tinha a meta de aprendizado. E querendo ou não se a gente não forçar este processo, tem sempre algo que acaba sendo mais prioridade que a outra, e é claro que os números de vendas neste caso sempre será a prioridade se olharmos de forma bem fria.

Então uma universidade corporativa que consiga amarrar isto seria importante, uma intranet onde o processo de comunicação possa ser disseminado de uma forma mais clara, onde conseguimos de fato enxergar a comunicação na totalidade, uma ferramenta mais amigável que facilite e estimule a navegação, que seja intuitiva, pois hoje nesta era digital as pessoas querem coisas mais fáceis e rápidas. Nós não temos nesta instituição que é tão grande, um setor de comunicação específico, quando eu falo em comunicação eu falo de tudo. Se as informações estão chegando ou não a quem deve chegar. O que deve ser comunicado. Muitas vezes o aluno e o próprio colaborador está sendo bombardeado de muitas informações, então não há um controle se tudo que está chegando realmente é o que deveria chegar. Então este setor, este lugar, esta área que visa organizar deveria ser o guardião do processo de comunicação, porque aprendizagem passa diretamente pela comunicação. Se eu não

tenho este processo de comunicação assertivo, em consequência direta eu tenho problemas no aprendizado, tanto dos colaboradores quanto da própria organização. E hoje nós não temos aqui ninguém cuidando deste filho. Ela ainda está solta dentro dos setores.

***Para você como é possível se aproximar do conhecimento tácito das pessoas?***

Hoje ainda deve ser ponto de preocupação da organização o conhecimento que ainda está com as pessoas. Eu digo que a área de processos veio para tirar o conhecimento da cabeça das pessoas e colocar no papel, mas ainda os processos mapeados foram poucos. E não é a área de processos que vai conseguir fazer isto na totalidade. A gente precisaria de fato ter programas específicos visando a tradução deste conhecimento. Não só para dentro de um processo, mas a gente pode aproveitar este conhecimento de várias formas, através de vídeos, palestras, workshops, mesas redondas, painéis. Nós não temos um incentivo, tal área precisa de um workshop com os coordenadores de cursos por exemplo, aí acontecesse o evento. Mas isto não é contínuo, não existem ações contínuas, por isto que eu digo que uma área de comunicação poderia existir para organizar tudo isto e garantir a continuidade, para que não ocorra só por espasmos. Porque somente uma área de processos, não vai conseguir sozinha tirar o conhecimento da cabeça das pessoas e colocar no papel na sua totalidade. E o conhecimento só armazenado também não serve de nada se ele não for explorado para fora.

***Quais são os riscos da expansão quando a gente fala de aprendizagem?***

Com certeza tem um impacto grande para o aluno de passar uma informação incorreta, para a própria imagem da marca, para a imagem da marca na nova cidade. Então esta falta de organização do conhecimento pode gerar um impacto muito grande, então fica muito mais barato eu investir nesta padronização e ter este conhecimento repassado e verificado de uma forma mais assertiva, os riscos e os prejuízos são grandes. Não só para o dono do polo de perder aluno, mas para toda a região, porque a nossa marca pode ser riscada por falta de conhecimento, por falta de envolvimento. O próprio polo não saber trabalhar dentro da nova região, não só com os alunos, mas sim de uma forma mais macro, de não levar na totalidade os valores, a missão da organização para este novo lugar. Tudo isto faz parte do aprendizado

***Quem aprende, a empresa ou as pessoas?***

Os dois, não tem uma mão apenas, todo colaborador aprende porque em qualquer lugar que você trabalha você aprende, ele pode até não gostar do lugar, pode ter tido experiências horríveis, mas alguma coisa você aprendeu. E a empresa aprende com os colaboradores. Aqui a gente tem pessoas que vieram de vários outros lugares e nós temos polos espalhados no Brasil inteiro. Então com certeza a empresa aprende com as pessoas e as pessoas aprendem com a empresa.

É uma troca. É este processo de aprendizagem contínuo que nos torna mais evoluídos, seja como pessoas, como empresa. Este processo de aprendizagem que faz com que a gente cresça, se a gente observar uma criança, ela amadurece através do processo de aprendizagem, ela vai aprendendo, ela vai se formando.

E na organização não é diferente. Independente se é uma grande instituição, ou se é uma pequena instituição e esta troca que possibilita o crescimento. Só um ou outro, não traria este crescimento.

*Entrevistado: Diretor de Expansão e Polos - Diretor B*

***Qual o seu papel dentro da instituição de ensino e a quanto tempo está aqui?***

***Me explique sobre suas atividades***

Estou na área de educação já faz 18 anos. Minha experiência começou no ensino básico dentro de escola de ensino regular. Lá atuei desde a fase do maternal até o ensino médio, permaneci cerca de 11 anos nessa nesta atividade.

Depois tive oportunidade de atuar como diretor em faculdade, e ao longo de 10 anos atuei como diretor de campus e dentro desse cenário avancei trabalhando com todos os segmentos desde o presencial, pós-graduação e educação a distância. Antes de entrar nesta Instituição minha última atuação foi ligada à expansão e abertura de polos e campus. Foi quando vim como diretor para assumir uma área de polos próprios,

estou há um ano e quatro meses e inicialmente entrei para participar de um projeto de construção de uma nova etapa voltada para o crescimento e expansão da organização. Já existia uma gestão de polos próprios, e o convite foi para assumir uma diretoria que ainda não estava formada até então.

Quando eu cheguei o foco inicial era realmente pegar a gestão dos polos próprios e naquele momento existiam quatorze polos próprios. Meu primeiro desafio foi o de realizar um desenho de gestão trazendo o conceito de unidade de negócio e gestão de pessoas.

Vim com o objetivo de reorganizar a estrutura trazendo modelo e conceitos olhando para gestão, estrutura, operação. Mas vale lembrar que já possuíam um modelo de gestão. Este papel era feito pelo próprio pró-reitor junto com gerentes das áreas.

Eu entrei no momento pré-expansão, e logo na sequência a minha diretoria incorporou outras áreas como a de expansão e de infraestrutura.

Naquele momento já havíamos protocolados quase 270 pedidos de polos e nenhum deles havia sido liberado. O cenário era de 40 polos de parceiros e mais 14 polos próprios, totalizando 54 polos naquele momento.

Em junho de 2015 o Ministério da Educação e Cultura (MEC) autorizou a abertura de 19 polos que por definição da instituição foram assumidos como polos próprios.

Temos bastante diferença nos tipos de polos, estamos vivendo um momento de mudança, mas olhando um pouco para traz a gente chegou até aqui com o modelo que estava desenhado, é importante deixar claro que existem modelos diferentes, mas não há modelo errado.

Tanto os polos próprios quanto os polos parceiros tinham até então um foco voltado somente para ao atingimento de metas de captação de alunos.

Isto muito ligado ao fato que em 2008 quando fomos buscar as primeiras parcerias, ninguém conhecia a instituição, o EAD era algo ainda pouco difundido no Brasil. Então os primeiros 26 polos parceiros arriscaram e acreditaram na abertura junto com a empresa.

Não havia um desenho, as diretorias foram criadas há dois anos, e o EAD da IES tem 10 anos. Sempre existiram as atuações, as áreas sempre existiram. As diretorias vieram para dar peso a cada uma das áreas. Até então era o próprio pró-reitor que cuidada da gestão dos polos de uma forma macro.



Quando se começou a pensar na expansão, aliando ao fato que o MEC demora quase três anos para liberar, a instituição começou a se preparar e estruturar as diretorias para poder suportar a expansão.

O pró-reitor atuou como mentor e pelo modelo de proximidade que sempre existiu, houve então uma participação efetiva até dos parceiros que já estavam na rede neste processo de expansão. Então saiu de algo que era mais verticalizado, para algo mais transversal, pois ainda hoje um parceiro fala com as oito diretorias criadas em 2014.

### ***Como acontece o processo de aprendizado da sua equipe?***

Os polos próprios tem 100% da gestão ligada a sede. O polos próprios são da instituição. E aqui nós temos um vasto caminho para evoluir. Temos duas linhas de capacitação:

Tem o polo novo, onde começamos do zero, inclusive com a contratação de toda equipe. Então há todo um trabalho junto a área de desenvolvimento, de recrutamento, e seleção. A capacitação de um polo novo acontece in loco. E quando eu falo da equipe, a gente fala principalmente dos tutores e do coordenador que será a figura de referência no polo. Todo coordenador do polo novo vem para a sede.

Ele passa uma semana imerso na sede aprendendo sobre os processos das áreas, conhecendo os grupos de pessoas, as atuações e as responsabilidades de cada setor. Feito isto, ele é então encaminhado para um polo próprio da rede já em funcionamento. É lá que ele vai conhecer o dia-a-dia de um polo e acompanhar as rotinas. O conhecimento é transmitido de pessoa a pessoa. Toda a expertise que não está no manual será transmitido pelas “madrinhas” que são as coordenadoras que já atuam nestes polos que irão formar o novo coordenador do polo novo. Isto é tão intenso que muitas vezes se estabelece um elo que extrapola até o viés institucional. E esta metodologia também é aplicada quando há a saída de uma coordenadora também, sempre que há uma reposição este cargo este ciclo se repete.

Um pontos importantes a se colocar é que a coordenadora tem a responsabilidade de ao retornar ao polo de replicar o conhecimento para a equipe lá na ponta. Esta formação é sempre assistida.

***E com a expansão, este modelo será mantido? Há capacidade para isto?***

Com a liberação dos 186 polos tivemos que repensar numa nova estrutura para multiplicar o conhecimento para estes novos polos, novos parceiros.

Matricialmente os polos estão sempre ligados a todas as diretorias, então a complexidade para disseminar os processos de todas as diretorias é potencializado quando falamos em quadriplicar o tamanho da rede.

Então junto com a diretoria de desenvolvimento foi feito um novo desenho um pouco diferente do modelo anterior. Primeiramente foi feita uma separação na atuação dentro da própria rede, a ideia era aproveitar este momento para embutir novos. Assim, temos três modelos de gestão: de polos próprios, parceiros novos e gestão de parceiros atuais.

Porque separar? Para trazer um conceito diferente do que já existia com a rede de parceiros. Foi uma estratégia para trazer alguns novos conceitos de gestão, a ideia era mudar até a cultura.

Com o parceiro novo foi estipulado que outros assuntos iriam fazer a pauta do novo parceiro, como retenção, base, captação, renovação. Ele precisa estar voltado para base e não só captação. Que era a tônica dos parceiros antigos até o momento.

A primeira coisa desenhada foi um organograma mínimo de acordo com cada cidade e isto foi atrelado com a quantidade mínima necessária para o bom funcionamento do polo.

Hoje para ter um novo parceiro começa diferente desde a prospecção, vindo do interesse dele ou que a gente procura com base em três pilares: perfil do gestor, e normalmente ele vem da área de educação, ter uma estrutura boa, num lugar bem localizado, com credibilidade na cidade e tem que ter capacidade financeira.

E com estes três pilares definidos nós iniciamos na prospecção destes novos parceiros.

Hoje a gente tem um programa muito bem desenhado que é o book de negócios. Isto foi materializado com informações num manual. Todas as áreas se envolveram no projeto e hoje a Instituição tem este conhecimento na mão. Hoje a gente pode pegar isto na mão, de forma concreta. Conseguimos pegar o conhecimento que estava na cabeça do gestor de infraestrutura por exemplo que tangibilizou com a construção de um book arquitetônico. E antes isto estava apenas na cabeça de uma pessoa. Até então se ele sáísse da instituição ele levaria o conhecimento, pois ele detinha, estava

com ele. E isto foi um passo bem importante. E mais do que isto ele se envolveu no processo, participou da elaboração do material.

### ***Como foi este processo? Como aconteceu?***

Precisávamos ser inteligentes, não iríamos conseguir contratar dez pessoas iguais ao gestor que já estava ali e sabíamos que não iríamos achar pessoas com o mesmo perfil, primeiro porque não iríamos encontrar pessoas com o mesmo conhecimento acumulado de 10 anos. Foi um exercício de 06 meses, porque transferir o conhecimento não é tarefa fácil. Mas foi um processo muito bom. Foram vários exercícios que fizemos para ver se aquilo estava funcional lá na prática. Transformar o conhecimento num livro, não foi uma tarefa fácil.

Então na minha opinião esse foi o primeiro passo e muito importante e um divisor de águas no assunto difusão do conhecimento, fizemos o exercício de pegar um conhecimento que estava na cabeça de uma só pessoa e transportar para um manual. Porque transferir o conhecimento não é tarefa fácil. E foi isto que o colaborador fez, ele materializou aquilo que era quase que um conhecimento só dele e colocou para fora.

E ainda para ajudar ainda mais na construção do material, incluiu várias fotos, com medidas e normas e este processo também foi muito bom, pois deixou o material mais completo. Eu acredito que talvez esta tenha sido uma das melhores entregas deste colaborador para a nossa organização e para mim particularmente que acompanhei também foi muito bom. E agora já estamos caminhando para construir uma segunda versão, agora o melhor de tudo isto é que nós também aprendemos de novo com aquilo que criamos da primeira vez. E foi incrível transformar 10 anos de conhecimento no material pronto e palpável. E quando estudamos tudo de novo, colocamos lá na ponta, percebemos a necessidade de melhorias, a prática trouxe as necessidades novas e voltou para a nova versão. Criamos um novo manual. Ou seja, é cíclico.

Então: materializou, transformou o conhecimento de 10 anos num manual, levou para a prática, se aprendeu mais coisas, se viu novas variáveis, se incluiu mais coisas e assim foi criado um novo manual. Então é um ciclo contínuo. As coisas mudam, a realidade muda.

Um outro exemplo é o book de negócios. Com o processo de expansão, e a necessidade de prospectar novos parceiros, para implantação de novos polos, foi criado um book de vendas, onde se levantou o conhecimento de todas as áreas da organização para inserir neste material. Nele continha quem eram as diretorias, o perfil dos nossos alunos, qual o modelo de ensino, qual resultado projetado para o novo parceiro da rede e em quanto tempo o retorno viria para ele. Então quando se fala de negócio e você coloca isso de forma prática você consegue encaminhar o João, o Pedro, a Maria, depois lógico de uma capacitação para visitaçã. Para utilizar o próprio manual houve uma capacitação das pessoas. E vimos que com isto nós conseguimos extrapolar todo o conhecimento, porque as pessoas sabiam falar da instituição, tinham o conhecimento, mas com um material em mãos isto foi diferente, elas poderiam seguir uma linha única regida pela diretriz da instituição.

E assim pessoas diferentes, em lugares diferentes conseguiram transmitir a ideia original que estava previamente delimitada.

Bons vendedores eles já eram, só que o book tangibilizou para aquelas pessoas que não nos conheciam, o material criou um norte da nossa fala.

Ai a gente conseguiu construir um raciocínio da instituição desde a sua estrutura até a projeção de retorno para parceiro, viabilidade.

Ou seja, a gente desenvolveu uma capacidade de pessoas distintas, com competências bem diferentes, desde a história, metodologia, modelo de gestão, modelo de negócio modelo de parceria e de aspectos financeiros. Como conseguir em tão pouco espaço de tempo formar pessoas com conhecimentos tão distintos se não tivesse este material de apoio? Mas vale ressaltar que isto só foi possível porque todo mundo construiu o material junto. Então a gente conseguiu tangibilizar o conhecimento de muitas pessoas e de muitas áreas ali no material.

### ***E agora como que estes novos polos aprendem sobre a organização?***

A gente está falando de um novo momento, até então a gente estava presente em 12 estados do Brasil, e agora vamos para 26 estados e mais o distrito federal. Estaremos até numa cidade chamada Breves que a gente só chega de barco, são oito horas de barco para chegar lá. Hoje não tem mais fronteira no país, e são 164 cidades diferentes em que a gente vai abrir polo. Então ter consciência desta dimensão é muito importante para a gente poder conseguir atender o tamanho deste projeto.

Então como funciona este processo? A primeira etapa é uma visita, em que uma equipe de supervisores comerciais vai até os prospectados e possíveis novos parceiros e trazem para a sede um primeiro conhecimento do levantamento da cidade e dos possíveis parceiros.

Depois de coletadas todas estas informações vindas desta primeira equipe, novamente há um processo de tangibilização deste conhecimento, formatando um outro material que contem fotos, análise de quem fez a visita com dados de estrutura do local, avaliação preliminar do potencial da cidade.

Com base neste levantamento, na sequência a sede encaminha um diretor para este possível parceiro.

### ***Por que enviar uma outra pessoa? Por que um diretor?***

O fato de enviar um diretor tem um peso diferente. Porque ele vai com um olhar para o fechamento do negócio. Para dar validade para aquele negócio. Para dar seriedade. Depois acontece um terceiro momento, ainda com o contrato não fechado este interessado vai para a sede. Nesta etapa então, este interessado na parceria tem toda a materialização de tudo o que lhe foi falado nas duas primeiras visitas. A reunião é guiada por um manual de implantação, e isto é uma das regras que é a exigência da vinda dele aqui. Somente em alguns casos de exceção, devido a questões de distância, a gente em alguns casos faz uma reunião via Skype porque este é um momento muito importante, além da vinda existe um momento de fechamento. Pois ele conheceu tudo aqui e é neste momento que são esclarecidas todas as dúvidas e o protocolo para instalação do polo. É um momento muito rico que hoje a gente trata de assuntos que podem não ter sido falados, assim a tecnologia nos ajuda muito, porque é nesse momento que há o aperto do mãos, seja presencial, seja virtual.

É um momento em que tá definido que daquele dia em diante está definida a parceria. É muito pequeno o índice de não formalização.

E há uma etapa que para gente é muito, muito importante, que é o programa de formação deste novo parceiro. Para ele chegar até o programa de formação ele já passou pela formalização do contrato, ele já concluiu o processo de infraestrutura do polo, pelo processo de contratação da equipe que irá operar o polo. Só assim então que a gente abre a turma para ele e a equipe posso vir até a sede fazer a capacitação e formação. E somente depois de ter estes três itens – contrato – infraestrutura e

contratação da equipe é que ele pode finalmente receber todo o treinamento na sede. E no fechamento a gente deixa bem claro que sem equipe, sem gente não damos sequência. E por que equipe? Ele pode até ter uma boa estrutura, um polo bem localizado, mas sem as pessoas que na nossa concepção realmente serão os diferenciais para que o negócio dê certo. Então uma das coisas que a gente não abre mão no contrato é o cumprimento do organograma do polo. O alicerce do negócio está nas pessoas.

E aí a gente definiu como premissa que devem vir nesse programa de formação, o gestor, um supervisor e pelo menos um tutor. Pois por mais que depois haja a contratação de outros tutores, por exemplo, este tutor que foi treinado poderá multiplicar este conhecimento.

E como funciona este treinamento na prática? É uma imersão de uma semana na sede onde ele vai ter informações sendo transmitidas de forma teórica e práticas em sala e práticas de rua. É uma imersão de uma semana aqui na sede que começa na segunda-feira e termina na sexta-feira.

Começa com uma apresentação institucional com a abertura do reitor ou pró-reitor, na sequência há uma apresentação coletiva das diretorias e uma individual de cada parceiro, isto para já começar a dar o nosso jeito, para inserirmos eles na cultura da organização, que isto precisa ser compartilhado desde o começo. Assim este movimento já começa a causar envolvimento, visto que numa mesma turma podemos ter novos parceiros de lugares e características muito diferentes.

Na sequência acontece a apresentação dos conteúdos de cada diretoria. No treinamento de cada diretoria há sempre uma explanação teórica com um misto de práticas. O novo parceiro e sua equipe precisam conhecer a teoria para saber o que ele vai utilizar lá na ponta. E cada dia ele vai fazer vivência em dois momentos, quando assiste a teoria e é direcionado para o portal aonde ele vai praticar e acessar o material, aqui acontece o manuseio ferramental. O portal por exemplo é a ferramenta de trabalho lá no polo. Então junto o conteúdo teórico com a ferramenta ele vai solidificando o conhecimento.

A diretoria de relacionamento utiliza muito deste modelo, mostrando direto na ferramenta. Há um momento muito importante no final dos dias que é a “vivência” onde se intensifica isto. Uma oficina onde a equipe vai para o ambiente real. No dia pedagógico por exemplo eles saem da sala e vão para a mediação/tutoria para

conhecer o mediador, como se produz os conteúdos, como se transmite as aulas. E isto dá a ela a visualização de tudo o que ele viu na teoria.

E com isto começa a criar valor para estes novos parceiros.

E na sexta-feira há o fechamento com uma vivência de campo, onde a gente leva eles para a cidade e a gente ensina a montar barraca, a fazer inscrição, prospectar, na rua. Aprendendo junto com a equipe de mercado. Aprendendo como deve ser a vida do polo no que tange a parte comercial.

***Como você avalia o processo de aprendizagem na organização como um todo e quais os pontos de melhoria?***

O aprendizado não é uma via de mão única. Porque a experiência do polo faz também com que a gente mude. A gente ouve muito a ponta, a gente determina muita coisa para ponta, mas a gente ouve. Mas olhando institucionalmente, é fato que nós temos uma organização familiar eu entendo que ainda estamos num processo ainda de formação, ainda embrionário, com o nascimento de áreas. Começando a ter o olhar para atender o crescimento com a formação das pessoas, começou a surgir alguns programas importantes de formação. Uma das formas mais importantes de se ter uma equipe qualificada é muitas vezes pela formação. Está muito claro que a organização já iniciou este olhar, mas é claro que isto não pode ser feito para todos ao mesmo tempo. Não dá para virar a chave de uma única vez, é um processo, eu penso que a gente está dando o primeiro passo. Temos muitas oportunidades, como a estruturação de uma universidade corporativa, com modelos de treinamento bem solidificados

E penso que a primeira estratégia que ainda é um gap é começar a tangibilizar o conhecimento em todas as camadas. Eu acredito que valorizar financeiramente bons profissionais, mas a permanência delas está muito ligada ao investimento na formação dos profissionais. O quanto ele percebe isto. Mas há um outro ponto muito importante que aqui é levar a ela a entender o todo, estar envolvida, porque não adianta ele ter o conhecimento e se sentir sozinha. É fazer com que este conhecimento seja holístico, fazer com que as pessoas consigam enxergar o projeto inteiro.

Um programa como este de expansão potencializa por exemplo até as relações, pensando no envolvimento, o quanto muda o clima na organização, pessoas que as vezes nem se falavam. Porque a barreira a ser ultrapassada quando você não enxerga a organização como um corpo e que todas as partes são importantes e se

complementam. É natural a gente ter conflitos, principalmente com perfis muito forte, é difícil colocar as vezes até gente muito boa. Quando você consegue colocar os melhores para que aquilo que tem que ser feito mas trabalhando juntas, aí você caminha para a excelência. É como se a gente abrisse uma clareira e falássemos: “este é o projeto”.

***Quais são as práticas de compartilhando que você sugere a ser implantada?***

Deve ter várias, mas elas ainda não vieram. Por enquanto estamos mantendo vivo o processo que já existe. Hoje estamos vivendo um momento de ouvir, para talvez depois pensar em novas práticas. E um outro ponto, que as pessoas estão se sentindo seguras. A onda deste momento também está propiciando que as pessoas queiram participar mais, mas isto pode passar também. As áreas estabilizadas, processos montados, polos abertos e aí temos que pensar tudo de novo para criar este movimento positivo nas pessoas. Para mim o prazo e estabilidade está longe de chegar, então quando ele chegar, precisaremos repensar.

*Entrevistado Pró-reitor do Núcleo de Educação a Distância (NEaD)- Pró-reitor C*

***Qual seu papel dentro da instituição quanto tempo está aqui e qual sua formação?***

Estou na instituição a frente da unidade educação a distância há 8 anos, minha primeira formação é na área da fisioterapia, mesmo sendo fisioterapeuta fiz duas pós-graduações em áreas específicas da saúde, em UTI respiratória e a outra em gestão na área da saúde. Cursei um mestrado em gestão de políticas públicas em Santa Catarina na Univali. Meu papel aqui na instituição vem sendo transformado. Quando olho o trajeto destes oito anos em que eu estou à frente da EAD percebo que este papel vem mudando em quase todos os anos e conseqüentemente, minhas responsabilidades também.

Iniciei primeiramente como um coordenador da EAD, depois passei a ser um diretor até chegar nesse nível hoje onde ocupo a pró-reitoria de instituição.

A pró-reitoria tem uma responsabilidade integral por todas as áreas da educação a distância e aqui a gente trabalha com três grandes áreas: a área acadêmico-pedagógica,



a área de operações e temos a área de negócios e essas três áreas se subdividem com funções específicas, em alguns momentos mais operacionais em outros mais estratégicas, mas eu como líder maior dentro da EAD e apesar de haver uma hierarquia que compõe oito diretores eu sempre tento buscar olhar o todo para dar o direcionamento olhando essas três grandes áreas. O que nós temos dentro dessa organização e que talvez mude dentro desse processo de crescimento e expansão e que é o foco do que vamos conversar que acho que muda um pouco. Estar à frente da EAD me traz uma grande responsabilidade de buscar uma transversalidade entre as áreas. E talvez a experiência em uma organização diferente, talvez essa transversalidade seja um pouco menor mas no caso da educação distância ela é fundamental se não tiver um alinhamento entre as três grandes áreas ou entre as diretorias, a gente tem um problema e um dilema ser resolvido. Então eu digo que meu principal papel hoje é de conseguir essa sinergia entre estas três grandes áreas e entre os oito de diretores que a gente tem na instituição. Pra que bem definido aonde nós queremos chegar e uma visão do que temos que fazer, esse alinhamento é essencial para que a gente possa conseguir fazer as entregas.

### ***Como acontece o processo de aprendizado dos colaboradores?***

Eu acredito muito na experiência do aprendizado experiencial eu sou um líder que acredito que a experiência traz um aprendizado e eu permito que aqueles que estão mais perto de mim tenham essa autonomia para lidar com essa experiência, claro que não é fácil pra nós como líderes entregar primeiramente esta autonomia pra que ele experimente, aprenda, olhe os erros e os acertos e venha entender que isso fez parte de um processo de aprendizagem e de replicação amanhã. Mas até pelo projeto e por eu entender hoje que dentro da nossa linha de expansão e de crescimento há a necessidade cada vez mais de termos pessoas autônomas responsáveis que vai muito de acordo com aquilo que a gente faz com o nosso aluno, pois se dentro do processo do aprendizado de um aluno de educação a distância se exige que ele tem que ser autônomo, ele tem que ser responsável tem que ser reflexivo e ter disciplina. Eu acredito muito que dentro do processo do ensinar aprender na organização ele também acontece. Para que isto aconteça é claro que você precisa ter pessoas do seu lado que você confie.

Então é claro que a gente pode até pagar um preço maior, nesse tipo de processo de aprendizado devido aos erros, mas a minha liderança, a minha forma de enxergar e principalmente dos meus liderados que estão mais perto deixo claro que esse é o modelo que eu acredito. Porque também existe o fato de que eu sempre também estou muito perto e é uma autonomia dada para que a pessoa construa, faça, mas ela tem um entendimento muito bem da direção da organização, da visão e da missão da organização, então isto facilita. Então se ela entende bem pra onde a empresa quer chegar, qual é a missão, e como ela pretende chegar lá, as pessoas então têm todos os caminhos macros para fazer acontecer, claro isto para as pessoas que estão perto de mim. Mas é claro que hoje as pessoas que já não estão tão perto e o desafio dentro desse processo de aprendizagem dentro da organização é muito grande. Nós temos dentro da nossa organização uma área que tem uma grande responsabilidade de que também é transversal e dentro de várias responsabilidades está a de ensinar, de fazer com que com que o colaborador aprenda os processos e assim a gente aproveite o máximo também daquilo que ele tem daquilo que ele carrega e que pode devolver para a organização.

### ***Como é que se dá o processo de aprendizado de novos colaboradores?***

No processo de contratação a gente já trabalha com as ferramentas tradicionais que visam avaliar as competências e habilidades técnicas e pessoais, basicamente são as ferramentas já conhecidas e tradicionais que qualquer RH, porém neste processo de contratação a experiência dele colocada no momento da entrevista talvez é maior e mais importante para nós do que até mesmo aquilo que as ferramentas nos mostraram de competências. Certamente há um risco muito maior desse jeito, mas devido ao processo de expansão temos que acelerar e assumir alguns riscos. Talvez se não estivéssemos com processos tão acelerados e precisando de tantas pessoas ao mesmo tempo, poderíamos aprofundar mais nas competências e errar menos.

Mas com o crescimento e a necessidade da dinamicidade do momento eu estou em busca de pessoas mais prontas. Mas a ferramenta em si é importante mas ela não diz o quanto é este nível de estar pronta, até porque a atividade destes colaboradores não é desse nível de estar pronta até porque a atividade dele, não se trata de uma atividade técnica muito específica. Eu sempre falo que a gente trabalha numa organização de pessoas de níveis e responsabilidades muito diferentes. Nós não

somos uma indústria onde eu tenho muito bem definidos papéis onde você chega treinar aquela pessoa pra aquilo num ambiente muitas vezes que você já tem mais trinta pessoas fazendo a mesma coisa. Então por mais que você perca uma pessoa, duas, a empresa tem muitas outras parecidas fazendo a mesma coisa e o processo se dá de uma forma mais natural de aprendizado porque você tem muitas fazendo a mesma coisa. Eu tenho na minha organização algumas áreas em que isto acontece, porque eu tenho um número de pessoas que fazem entre aspas muitas coisas parecidas mas dentro desse processo expansão não é esse tipo de pessoa hoje que eu estou buscando, estamos em busca de pessoas que precisam trazer já algumas competências já mais formadas para ajudar a olhar esse lado de fora que a gente chama de mundo real que não está aqui dentro da organização-sede que eu acho que esse é o maior desafio nós temos uma organização sede mas eu tenho hoje em torno de quase 250 polos em processo de abertura e expansão e que estes polos vão ter que refletir o que a sede pretende fazer e realizar lá na ponta.

***Quais são os maiores desafios para fazer com que o conhecimento que está na sede ou o contrário, o conhecimento que está nos polos podem ser trocados, compartilhados e até em algum momento padronizados?***

Da sede para o polo eu vejo que o maior desafio hoje para o polo é estar sintonizado dentro deste processo com aquilo que a sede quer que o polo realize, então eu posso usar todas as ferramentas eu sou uma empresa de educação a distância, estou implantando uma universidade corporativa, acredito muito nessa modalidade pra treinar e capacitar as pessoas para que o processo aconteça lá, mas se a pessoa lá na ponta não está alinhada com aquilo que nós pretendemos como sede então eu posso ter as melhores ferramentas, a melhor universidade corporativa e mesmo assim ser complexo ela adquirir esse conhecimento. Aí é um grande desafio novamente porque eu não consigo fazer isso com todas as pessoas lá da ponta ter esse alinhamento, mas quando eu olho de polo para sede, porque a sede não pensa com a cabeça de polo e aí eu vejo um problema maior. Então qualquer processo que eu precise fazer com que o polo aprenda qualquer processo que precisa ser realizado lá na ponta, no polo eu penso cabeça de sede, e aí na sede é uma Instituição com 80 mil alunos, com uma estrutura de 100 mil metros de área construída com 25 anos de história enquanto lá no polo eu tenho de cinco a seis pessoas começando um trabalho

novo, uma micro organização e as pessoas que estão na sede tem até dificuldade até entender pela sua experiência, pelo seu papel e suas habilidades o porquê do polo não conseguir executar algo que para a sede é a princípio é tão claro. Mas quando a gente se coloca como um polo a gente sabe que não é por parecer que é claro que será possível executar aquilo que estão tentando ensinar.

Eu falo que este olhar tanto da sede para o polo e do polo para sede e os dois com grandes responsabilidades, hoje pra mim o meu maior trabalho é fazer com que nós sede dentro desse processo de passar o conhecimento da gestão da organização como um todo é entender como polo o que eu posso realmente passar de melhor pra ele e o que realmente ele precisa ele anseia por que se quiser passar muita coisa ou aquilo que seria o ideal eu não vou conseguir nada de ganho seja em competências técnicas ou pessoais do que aquilo que a gente pretende.

Eu vou falar uma coisa aqui aí depois você vai ver se vai colocar no trabalho, quando estou sentado nessa cadeira eu penso de um jeito olhando a instituição, mas eu tenho certeza se eu mesmo estivesse lá sentado na cadeira deles eu olharia pra mim falaria assim: haja diferente! Claro que é complexo, são fatores e objetivos de curto, médio e longo prazo, passa pelo entendimento da visão, missão e valores e ainda temos as questões culturais de uma realidade complexa e chega num nível de realidade de vida do que cada um pretende e quer da sua vida.

Então quando eu apresento essa dificuldade hoje de sede-polo, polo-sede no processo do conhecimento ela é muito estranha no sentido que eu trabalho com conhecimento, nosso objetivo hoje é garantir a qualidade de educação para mais de 65 mil alunos adquirido o conhecimento através de ferramentas, da tecnologia e estamos sendo bem avaliados no final desse processo perante o Ministério da Educação e Cultura (MEC) que avalia o nível de conhecimento dos nossos alunos e aí até o nosso reitor reconhece e verbaliza que os alunos do EAD estão com melhores resultados se comparado algumas vezes com os resultados do presencial. Mas aí quando eu olho para o polo eu não consigo isto, e eu me cobro muito disto, porque eu não tenho como não conseguir isto, mas o nosso modelo de aprendizagem é diferente. Eu comparo muito ao modelo de uma franquias onde ela entrega o manual e aquele manual vai ser cobrado e aquele gestor, colaborador precisa saber tudo daquele manual de cabo a rabo quando tem uma avaliação ele vai muito bem mas o produto final de entrega dele é muito diferente do nosso produto que é intangível. Com todo respeito a gente não vende comida, não vende sandálias, estas empresas com um

bom manual e uma pessoa bem treinada ela tem a capacidade de repassar este conhecimento e conseguir o resultado.

O nosso produto intangível, de alto nível de complexidade e ao mesmo tempo que ele está virando uma commodity é algo intangível, porque educação está aí para todo mundo, está aberta, ela é universal e o Brasil vem se desenvolvendo, tem os seus problemas tem vencido e muitas pessoas que não conseguiram ter acesso à educação hoje estão buscando este produto, essa prestação de serviço intangível mas que nós levamos hoje para tantas cidades diferentes reformulando uma embalagem e entregando esse produto a tantas pessoas.

Eu sozinho posso ter o melhor produto, a melhor prestação de serviço, mas se eu não tiver a pessoa na ponta sintonizada com os objetivos e trabalhando para a mesma finalidade, ou se estas pessoas não estiverem bem treinadas, capacitadas nós não conseguiremos fazer uma entrega de qualidade.

### ***Qual que é a e o papel da gestão em todo processo?***

A gestão para mim é ter líderes e formar estes líderes, na sede e nos polos. Este é grande desafio na gestão. Porque líderes são formados para serem preparados e terem outros líderes e formar mais líderes. Então eu acredito que o grande papel dessa gestão é estruturar uma boa liderança sendo formada lá na ponta.

### ***Quais ferramentas ou práticas que podem ser instituídas neste processo de expansão?***

No nosso modelo aqui dessa organização a gente busca estar muito perto. A gente trabalha educação a distância, a gente tem ferramentas e conhecemos muito delas, mas a gente acredita que essa troca ela também tem que existir muito presencialmente então desde o nível de uma supervisão até o meu caso pró-reitor eu busco estar muito presente e aí é obvio que isto ocorre na medida do possível. E dentro desse processo de expansão isto é o maior desafio de como nós vamos continuar ouvindo essas realidades, vindas muitas vezes de lugares distantes como por exemplo Eldorado dos Carajás e vendo estas boas práticas e trazendo para compartilhar. A ideia é sempre poder visitar estes polos para constantemente estar monitorando e acompanhando de perto o que está acontecendo. E é claro que poderia

falar de ferramentas técnicas específicas, nós temos reuniões semanais de treinamento e capacitação, em alguns momentos convidamos os polos da nossa rede para apresentar essas boas práticas e transmitir para os demais integrantes da rede para que esse conhecimento seja disseminado, mas vale ressaltar que não é a mesma coisa do que por exemplo o nosso parceiro Eldorado dos Carajás poder também visitar outros polos e apresentar pessoalmente essas boas práticas. Ainda que ele faça isto utilizando de metodologia, ferramentas com tecnologia não é a mesma coisa dele ir in loco fazer esta troca. E nós da sede também fazemos este papel, e quando eu falo nós sede eu acho que é isso que nós conseguimos fazer diferente. Nós acreditamos não é só o colaborador que já foi contratado para fazer isso, mas sim todos dessa cadeia. Então hoje quando um polo nos visita a gente faz questão que ele e a equipe dele conhecer aquele operador do call center que atende os alunos originados do polo dele. Que é um funcionário raso, que está iniciando dentro de uma hierarquia dentro da empresa mas que é tão importante quanto um diretor, porque se ele falar direito se ele vender direito, se ele se comunicar direito é importante que esse parceiro esteja aqui e conheça esta pessoa, esta realidade. Assim como é tão importante de nós irmos até lá e conhecer as realidades, as dificuldades e as boas práticas deste parceiro. E é somente assim que a gente pode ter esta divulgação e esta disseminação da informações e das experiências.

***Como que a organização, ensina e aprende. O conhecimento está nas pessoas ou está nas organizações?***

O conhecimento está nas pessoas. Eu sou uma instituição educacional. Todo os dias eu tenho 250 salas de aula onde entram 250 professores, que transmitem um conhecimento que é dele. Ele faz parte da organização mas o conhecimento é dele. Se ele fechar aquela sala, aquela porta e falar sobre qualquer outra coisa que não seja aquilo que talvez estivesse na ementa daquele curso é muito difícil controlar, e esse é o nosso maior desafio, de nós como gestores educacionais de conferir a qualidade desse conhecimento.

Então eu acredito por ser uma instituição educacional o conhecimento hoje ele está muito mais nas pessoas.

E mesmo quando trago pra o campo da gestão pura, este é um conhecimento diferenciado e para mim esta entrega também é diferenciada e complexa, assim para

mim o conhecimento está dentro da pessoa. Eu posso ter melhor ferramenta, o melhor processo, bem conhecido, bem disseminado, mas o conhecimento que a pessoa tem dentro dela, seja um operador de call center, seja um diretor é tão bom e importante quanto todo o conhecimento técnico que ela precisa atuar.

***Há uma preocupação de se perder o conhecimento com a perda de pessoas?***

Com certeza e a tranquilidade e que eu tenho na minha gestão isso eu acho que eu aprendi em dois momentos, onde eu perdi pessoas que pra mim elas tinham um vasto conhecimento e eu falei para mim mesmo: E agora? Mas o grande desafio é o de formar outras. Mas isto a gente tem conseguido. Claro que você pode ter alguns pequenos desgastes, dificuldades. E isto já não está acontecendo com tanta perda de tempo, porque o conhecimento da pessoa é fundamental, individual mas organização hoje tem 26 anos e ela vem trazendo um conhecimento acumulado. Eu não consigo na minha gestão avaliar qual é mais importante, mas os dois são muito importantes, são como uma linha de trem e o trem se tiver só um trilho ele não anda, eles nunca vão se cruzar, mas os dois trilhos andam juntos, e eles são dependentes. Então a instituição também aprende.