

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

**A EXPANSÃO RECENTE DO ENSINO SUPERIOR PARTICULAR E O
SEU FINANCIAMENTO, UMA ANÁLISE COM O AUXÍLIO DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

MÁRCIA REGINA CAVALCANTE BONADIO

Orientador: Prof. Dr. FLÁVIO BORTOLOZZI

Coorientador: Prof. Dr. LUIZ TATTO

**MARINGÁ PR
2016**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES

A EXPANSÃO RECENTE DO ENSINO SUPERIOR PARTICULAR E O
SEU FINANCIAMENTO, UMA ANÁLISE COM O AUXÍLIO DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar – Centro de Ensino Superior de Maringá, sob a orientação do professor Dr. Flávio Bortolozzi e Coorientador Professor Dr. Luiz Tatto.

MARINGÁ - PR
FEVEREIRO 2016

MÁRCIA REGINA CAVALCANTE BONADIO

**A EXPANSÃO RECENTE DO ENSINO SUPERIOR PARTICULAR E O
SEU FINANCIAMENTO, UMA ANÁLISE COM O AUXÍLIO DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro Universitário de Maringá-Unicesumar como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações, sob orientação do Prof. Dr. Flávio Bortolozzi, aprovada em 25 de fevereiro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: _____
Prof. Dr. Flávio Bortolozzi

Membro: _____
Prof^ª. Dr^ª. Ely Mitie Massuda-Unicesumar

Membro _____
Prof. Dr Adriano Rogério Goedert- UniCuritiba

Ficha Catalográfica

B289e

BONADIO, Marcia Regina Cavalcante

A Expansão Recente do Ensino Superior Particular e o seu Financiamento, Uma Análise com o Auxílio da Gestão do Conhecimento.
Márcia Regina Cavalcante Bonadio. Maringá-Pr. Unicesumar, 2016.
130p.

Contém Tabelas e Figuras

Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações

Orientador: Prof^o. Dr^o. Flávio Bortolozzi.

1. Expansão. 2. Ensino Superior Particular. 3. Financiamento. 4. Gestão do Conhecimento. I. Título. UNICESUMAR.

CDD 22^a Ed. 378

NBR 12899 - AACR/2

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder saúde, paciência e sabedoria em todo o período do mestrado.

Agradeço ao meu esposo, Paulo Roberto Bonadio, por ter me ajudado nas rotinas diárias para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Agradeço ao meu orientador Flávio Bortolozzi, por sua paciência, dedicação e compromisso, o que me permitiu caminhar para o resultado final.

Agradeço a todos os professores do mestrado que contribuíram com seus conhecimentos e, em especial, ao professor Luiz Tatto por ter aceitado o convite para ser meu coorientador.

Agradeço à minha mãe, aos meus irmãos e aos meus amigos que me incentivaram em todo o período da pesquisa.

Agradeço aos colaboradores do escritório de contabilidade, que contribuíram durante toda minha ausência, devido aos estudos.

Agradeço à IES1, por fornecer os dados e as informações para a realização da pesquisa, bem como agradeço a disposição dos entrevistados da IES1 em fornecer informações para o estudo de caso.

Finalmente, agradeço ao INEP por permitir o acesso a todos os dados necessários acerca do ensino superior no Brasil.

Certamente a participação de todos corroborou para o resultado e conclusão da pesquisa e a conquista do meu título de mestre. Muito obrigada.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Expansão de número de IES Privadas no Brasil (2002 – 2013).....	65
Tabela 2 - Alíquota e Base de Calculo dos Tributos Federais –ProUni.....	73
Tabela 3 - Alíquota e Base de Calculo dos Tributos Federais –FIES.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução em número de vagas no ensino superior públicas e privadas no Brasil no ensino superior (1991 – 2013).....	63
Gráfico 2 – Matrículas e Ingressos no Ensino Superior particular no Brasil (2000-2013).....	64
Gráfico 3 - Expansão de número de IES Privadas no Brasil (2002 – 2013).....	66
Gráfico 4 – Evolução de bolsas do ProUni no Brasil (2005 – 2013).....	70
Gráfico 5- Demonstrativo de Bolsas ProUni no Brasil por estruturas de IES.....	73
Gráfico 6 – Crescimento de Ingressantes no Ensino Superior Público e Privado no Brasil (1990 – 2013).....	88
Gráfico 7 - Crescimento do IES Públicas e Privadas no Brasil (1990 – 2012).....	88
Gráfico 8 – Financiamento FIES e ProUni no Brasil - (2000 – 2013).....	89
Gráfico 9 - Total de IES Particulares com FIES no Brasil (2004 – 2011).....	90
Gráfico 10 Total de IES Privada com ProUni no Brasil (2005 – 2014).....	91
Gráfico 11 – Matrículas no Ensino Superior Público e Privado no Brasil - (2000 – 2013).....	92
Gráfico 12 – Ingressos no Ensino Superior Público e Privado no Brasil - (2000 – 2013).....	92
Gráfico 13 – Concluintes no Ensino Superior Público e Privado no Brasil - (2000 – 2013).....	93
Gráfico 14 – Ingressantes x Contratos FIES e ProUni no Ensino Superior Privado no Brasil - (2000 – 2013).....	94
Gráfico 15 – Concluintes x Contratos de FIES e ProUni no Ensino Superior Privado no Brasil - (2000 – 2013).....	95
Gráfico 16 – Matrículas no Ensino Superior Faculdade 1 (2000 – 2014).....	117
Gráfico 17 - Financiamento do Ensino Superior (FIES - ProUni) (2000 - 2014)...	117
Gráfico 18 - (FIES - ProUni) e Matriculas Faculdade 1 (2000 – 2014).....	118
Gráfico 19 - Matrículas Faculdade 1 x Matriculas Nacional (2000 – 2013).....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ciclo do Conhecimento por autores.....	26
Quadro 2 – Dimensões de avaliação do modelo para organização inovadora....	31
Quadro 3 – Percentual do PIB destinado ao Ensino Superior (2000-2011).....	54
Quadro 4 - Evolução em número de vagas no ensino superior Públicas e Privadas no Brasil (1991 – 2013).....	62
Quadro 5 - Evolução do ensino superior particular em número de matrículas x ingressos no Brasil de um ano para o outro (2000 – 2013).....	64
Quadro: 6 - Total de IES Particulares com FIES no Brasil (2004 – 2011).....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do Conhecimento proposto.....	27
Figura 2 - Sete Dimensões da G.C.....	32
Figura 3 - A estratégia em ação.....	34
Figura 4 - Organização e Cultura Organizacional.....	36
Figura 5 - Formação de novos conhecimentos.....	41
Figura 6 - Processo da informação.....	43
Figura 7 - Formação de um indicador.....	47
Figura 8 - Vantagem competitiva.....	50
Figura 9 - Estrutura do ensino superior.....	53
Figura 10 - Tipos de instituições de ensino superior.....	55
Figura 11 - Enquadramentos das IES em privadas e públicas.....	56
Figura 12 - Créditos compensatórios (ProUni).....	72
Figura 13 - Créditos compensatórios (FIES).....	72
Figura 14 - Classificações de tributos.....	75
Figura 15 - Organograma com a estrutura da IES1 - Fonte IES1.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS

BM - Banco Mundial
(CDH) - Comissão de Direitos Humanos
CEFETS - Centro Federal de Educação Tecnológica
CEPAL - Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
CF - Constituição Federal
C.E.F- CAIXA ECONOMICA FEDERAL
CNE - Conselho Nacional de Educação
COFINS - Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social
CREDUC - Crédito Educativo
CSLL - Contribuição Social
ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente
ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio
FHC - Fernando Henrique Cardoso
FMI - Fundo Monetário Internacional
FIES - Financiamento Estudantil
IES - Instituições do Ensino Superior
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INSS - Ministério de Previdência Social
IRPJ - Imposto de Renda
GC - Gestão do Conhecimento
LDB - Lei de Diretrizes e Base da Educação
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA - Lei Orçamentária Anual
MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC - Ministério da Educação
OEA - Organização dos Estados Americanos
OMC - Organização Mundial do Comércio
ONU - Organização das Nações Unidas
PIB - Produto Interno Bruto
PNE - Plano Nacional da Educação
PPA - Plano Plurianual
ProUni - Programa Universidade para Todos

SFE - Sistema Federal de Ensino

PIS - Contribuição para o Programa de Integração Social

SIC - Serviços de Informação ao Cidadão

UNESCO - Organizações das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 DELIMITAÇÃO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1.1 A Gestão do Conhecimento como Necessidade para as Organizações.....	19
2.1.2 Gestão Estratégica do Conhecimento.....	21
2.1.3 Filosofia e Conhecimento.....	23
2.1.4 Ciclo do Conhecimento das Organizações.....	25
2.2 AS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
2.2.1 As sete Dimensões da Gestão do Conhecimento.....	31
2.2.1.1 Fatores estratégicos e o papel da alta administração.....	33
2.2.1.2 Cultura e Valores Organizacionais.....	35
2.2.1.3 Estrutura Organizacional.....	36
2.2.1.4 Administração de Recursos Humanos.....	38
2.2.1.5 Sistema de Informação.....	41
2.2.1.6 Mensuração de resultados do conhecimento organizacional.....	46
2.2.1.7 Aprendizado com o ambiente.....	48
2.3 ESTRUTURA E POLÍTICAS DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO.....	50
2.3.1 Breve Histórico.....	50
2.3.2 Estrutura do Ensino Superior.....	52
2.3.3 Classificação e Enquadramento Fiscal de Instituição de Ensino Superior.....	55
2.3.4 Lei de Diretrizes e Bases da Educação.....	57
2.3.5 Políticas Públicas da Educação na Década de 90.....	58
2.4 EXPANSÃO DE VAGAS/MATRICULAS E DO FINANCIAMENTO DO ENSINO SUPERIOR.....	62
2.4.1 Expansão Relativa ao Número de Vagas no Ensino Superior.....	62
2.4.2 Expansão Relativa ao Número de Matrículas x Ingressantes no Ensino Superior Particular.....	63
2.4.3 Expansão Relativa Número de IES.....	65
2.4.4 Financiamentos do Ensino Superior.....	66
2.4.5 Programas de Financiamentos Educacionais.....	67
2.4.6 Financiamento estudantil (FIES).....	68
2.4.7 Programa Universidade para Todos (ProUni).....	69
2.4.8 Compensações Fiscais.....	71

2.4.9 Dos Recursos Financeiros – Públicos.....	74
2.4.10 Dos Recursos Públicos com a Educação.....	76
2.5 CONSIDERAÇÕES.....	77
3 METODOLOGIA.....	79
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	80
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	84
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	87
4.1 CRESCIMENTO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.....	87
4.1.1 Crescimento do Ensino Superior.....	87
4.1.2 Crescimento em Número de Matrículas, Ingressos e Concluintes em IES Públicas e Privadas.....	91
4.1.3 Correlação existente em Números de Ingressos e Concluintes nas IES Particulares	94
4.2 DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS NA IES – PARTICULAR 1.....	96
4.2.1 Estrutura da IES Particular 1 (IES1)	96
4.2.2 Dimensões Organizacionais na IES particular 1 (IES1).....	98
4.2.2.1 Fatores Estratégicos e o papel da alta administração.....	99
4.2.2.2 Cultura e Valores Organizacionais.....	100
4.2.2.3 Estrutura Organizacional.....	101
4.2.2.4 Administração de Recursos Humanos.....	102
4.2.2.5 Sistema de Informação.....	105
4.2.2.6 Conhecimento Organizacional.....	106
4.2.2.7 Aprendizado com o ambiente.....	107
4.3 CICLO DO CONHECIMENTO.....	110
4.3.1 Criação do Conhecimento.....	110
4.3.2 Armazenamento do Conhecimento.....	112
4.3.3 Disseminação do Conhecimento.....	113
4.3.4 Compartilhamento do Conhecimento.....	115
4.3.5 Utilização do Conhecimento.....	116
4.4 IES1 PARTICULAR.....	116
4.4.1 Crescimento do Ensino Superior da IES1.....	116
5 CONCLUSÃO.....	120
REFERENCAS.....	124

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O Brasil tem passado por um processo de reformas no que tange às políticas educacionais, contemplando um conjunto de programas desenvolvidos com a finalidade de assegurar os direitos dos cidadãos brasileiros. A década de 1990 foi considerada como uma época de reforma do Estado brasileiro, a qual iniciou com o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, mediante suas políticas neoliberais: as privatizações; a estabilização da moeda com o plano real e a contenção dos gastos públicos para possibilitar o equilíbrio das contas públicas. Assim, no ano de 1995, foi constituído o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE).

Os pressupostos neoliberais relacionados aos organismos internacionais e multilaterais, como o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), exerceram influência significativa na definição das políticas para a educação superior, na abertura de novos mercados, bem como na constituição de Instituição de Ensino (IES) particulares.

No que condiz à educação, o governo, naquele momento, atendia às orientações dos organismos internacionais, tal como o Banco Mundial, na redução do papel do Estado. Na educação, aumentou-se a participação do setor privado, segundo as orientações na Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB, 1996).

Em relação ao ensino superior, no ano de 1991, foram realizadas pelas IES particulares 1.565.056 matrículas, posteriormente, no ano 2000, os números de matrículas corresponderam em 2.694.245, representando um crescimento de 72%, logo no ano de 2013 os números de ingressantes já totalizavam 7.305.977. Ao analisar o número de matrícula de 2013 em relação ao ano de 1991, verifica-se um aumento de 366,82%, o que demonstra uma expansão significativa no número de matrículas no ensino superior brasileiro.

Um componente importante da expansão do ensino superior parece estar relacionado com o financiamento, por meio de programas do governo: Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Financiamento Estudantil (FIES). O ProUni foi constituído no ano de 1995, e o FIES no ano de 1999.

No ano de constituição das bolsas do ProUni, em 2005, em um primeiro momento foram disponibilizadas 112.275 bolsas educacionais; em 2010 o número de bolsas totalizava 240.441, um aumento de 114%. Em 2013, foram disponibilizadas um total de 252.374 bolsas. O crescimento de 2013 em relação ao ano de 2005, o número de crescimento em percentual foi de 125%.

As IES particulares, ao aderirem ao programa de governo como o ProUni, são beneficiadas diante de compensações de tributos federais, tais como o Imposto de Renda (IRPJ); Contribuição Social (CSLL); Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS), as compensações terão início a partir da efetivação do contrato com o aluno no ensino superior.

A instituição ao aderir ao Financiamento Estudantil (FIES) é beneficiada na compensação de tributos do INSS. Ainda que as IES particulares sejam enquadradas com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, essas não têm a mesma carga tributária que uma IES com fins lucrativos, pois são imunes ou isentas de tributos.

Paralelamente, na década de 1990, uma nova área de conhecimento interdisciplinar começou a aparecer nos meios científicos, que é a Gestão do Conhecimento (GC), a qual direciona a informação como um fator de produção essencial e consiste em atividades que priorizam o uso e o desenvolvimento das informações para construir conhecimento no momento presente e no futuro (CARVALHO, 2012).

A GC tem a finalidade de determinar qual conhecimento, onde, de que maneira e quando ele deve estar disponível em uma organização ou em rede de instituições. O conhecimento será o resultado da informação que emprega as técnicas e instrumentos para melhorar o desempenho das operações, de modo a contribuir no processo de tomada de decisão (CARVALHO, 2012).

Diante de um cenário de crescimento das instituições particulares, torna-se primordial analisar nessas as práticas gerenciais das sete dimensões em GC, de modo que sinalize o andamento da organização e tendo em vista a importância de observar o processamento das sete dimensões com base no ciclo do conhecimento, em armazenar, criar, analisar, disseminar, utilizar e compartilhar efetivamente o conhecimento na IES (PAGLIUSO et al, 2010).

Finalmente, por meio de uma análise detalhada das informações aqui apresentadas, serão integrados os conceitos da GC relacionada à expansão do ensino superior. Informações existentes sobre o crescimento de número de matrículas; ingressos; concluintes; aumento de IES e financiamento do ensino superior como FIES e ProUni, com vistas a compreender de que forma ocorreu, no Brasil, a expansão do ensino superior nos últimos 23 anos..

1.2 JUSTIFICATIVA

É de suma importância analisar o cenário da educação no Brasil, especificamente a partir da década de 90, devido a educação ter passado por momentos de reformas até os tempos atuais. Houve um aumento significativo na expansão do ensino superior e o seu financiamento, haja vista que naquele momento o número de IES particular notadamente era inferior ao número atualmente existente em todo o país.

É notória a importância de uma pesquisa com mais afinco acerca da expansão do ensino superior e o seu financiamento, o FIES e o ProUni, considerando os primeiros programas de financiamento de governo a partir da década de 1990. Desta forma, tendo em vista que o FIES e o ProUni contribuíram para a expansão do ensino superior brasileiro, sendo uma das importantes bases da reforma educacional.

Esta pesquisa é interdisciplinar por envolver as áreas de educação e administração, e nos últimos anos ao se trabalhar com a GC de maneira interdisciplinar é possível determinar qual conhecimento, onde e de que maneira deve estar disponível em uma organização ou em rede de instituições.

Com base nas práticas gerenciais em GC, como é o caso do ciclo do conhecimento, criou-se uma base de informações sobre os principais indicadores da expansão do ensino superior, indicadores econômicos, financeiros e outros relacionados ao financiamento do ensino superior, a fim de verificar a correlação com a expansão do ensino superior brasileiro nos últimos 23 anos com o seu financiamento FIES e ProUni.

Não existem estudos científicos que confirmam essa hipótese, por isso, uma reflexão sobre este tema foi fundamental para conhecer profundamente as orientações e as atuais reformas ocorridas no ensino superior brasileiro.

Com a expansão do ensino superior e o crescimento das instituições particulares uma gestão que funcione com êxito torna-se fundamental. Acerca disso, utilizar as práticas gerenciais, como é o caso avaliar na IES as sete dimensões em Gestão do Conhecimento, contribuirá para que a mesma seja mais competitiva, alavancando suas vantagens competitivas, de modo que a Instituição de Ensino Superior visualize o funcionamento pelo ciclo do conhecimento em criar; armazenar; disseminar; compartilhar e utilizar efetivamente o conhecimento.

Esta pesquisa objetivou estudar e analisar como ocorreu a expansão do ensino superior no Brasil, analisando o aumento de número de matrículas em IES privadas e o seu financiamento com o FIES e o ProUni. Paralelo a isso, realizou um estudo de caso em uma Instituição do Ensino Superior Particular (IES1), verificando como procedeu seu crescimento em número de matrículas com o financiamento FIES e o programa de bolsas ProUni, então, realizar uma análise do seu crescimento de acordo ao crescimento do ensino superior nacional.

Buscou-se com esta pesquisa, com o auxílio da GC, compreender o processo das políticas de expansão do ensino superior brasileiro, utilizando-se dos indicadores econômicos, financeiros e outros indicadores do financiamento, para contribuir em novos conhecimentos às IES particulares e à sociedade em geral.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar, por meio de indicadores, a correlação da expansão do ensino superior no Brasil e o seu financiamento através do FIES e ProUni nos últimos 23 anos, e verificar um diagnóstico do ciclo do Conhecimento de uma IES particular (IES1).

1.3.2 Objetivos Específicos

- Estudar e analisar os temas relacionados à GC, bem como a expansão do ensino superior referente à matrícula, os ingressos, os concluintes dados presenciais e a distância e o crescimento de instituições privadas e do financiamento do ensino superior.
- Criar uma base de Informações sobre os principais indicadores da expansão do ensino superior.
- Analisar os indicadores para responder se existe correlação entre a expansão do ensino superior versus financiamento do ensino superior.
- Verificar como acontecem as sete dimensões em gestão do conhecimento na IES1.
- Visualizar e diagnosticar o ciclo do conhecimento na IES1, com base nas sete dimensões em gestão do conhecimento.
- Realizar uma análise de como ocorreu o crescimento do ensino superior na IES1, no período de 2000 a 2014.
- Disponibilizar e disseminar os novos conhecimentos gerados em site e portal da IES1, pertinente à expansão do ensino superior e ao seu financiamento nos últimos 23 anos, a fim de fornecer às outras instituições de ensino superior novos conhecimentos que possam ser um diferencial competitivo.

1.4 DELIMITAÇÃO

Pertinente às políticas educacionais implementadas nas últimas décadas, esta pesquisa foi delimitada no contexto histórico do ensino superior privado correspondente aos últimos 23 anos, pois, nesse período, promoveram-se mudanças no cenário das IES públicas e privadas.

A análise de um contexto histórico nos últimos 23 anos torna-se relevante, assim como uma reflexão da expansão do ensino superior e o seu financiamento (FIES e ProUni), compreendido no período de 1990 a 2013.

O estudo relativo à GC teve como análise e diagnóstico dos ciclos do conhecimento relacionados às sete dimensões em GC da IES1 e, em consonância,

foi observado o crescimento da IES1 foi de acordo ao crescimento do ensino superior nacional presencial e a distância.

Foi fundamental uma pesquisa aprofundada para que se possam conhecer os fatores relacionados, sobretudo, no levantamento de dados e análise das informações para assim, disseminar as informações de modo a agregar novos conhecimentos às IES particulares e à sociedade em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico desta pesquisa será discutido a respeito da gestão da informação e do conhecimento, além da estrutura e políticas do ensino superior brasileiro e no que condiz à expansão de vagas, ingressos, concluintes e do financiamento do ensino superior pelo FIES e ProUni e, por fim, serão pesquisadas as sete (7) dimensões em GC e o ciclo do conhecimento.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1.1 A Gestão do Conhecimento como Necessidade para as Organizações

Em um cenário globalizado as informações são cada vez mais dinâmicas. As organizações brasileiras procuram contemplar essas necessidades, cujo objetivo será atender aos usuários de forma sempre melhor, tendo em vista que as empresas não querem somente prestar um bom serviço ou oferecer um bom produto, mas também manter um relacionamento corporativo eficiente, com objetivos e políticas pré-estabelecidas. Angeloni (2010, p. 19) assevera que “as organizações modernas estão enfrentando ambientes dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas”.

Nos últimos anos alterou-se o cenário das organizações modernas tendo que adequar a uma nova economia, a um novo mercado de negócios, surgindo a necessidade de promover o diferencial entre as demais organizações e, nesse sentido, o conhecimento se estabelece como fator primordial. Segundo Santos et al (2007, p. 51), “Em plena era do conhecimento, não é nenhum exagero dizer que o conhecimento é o recurso mais importante de que uma organização dispõe na nova economia”.

Diante desse contexto, observa-se a necessidade das organizações se adequarem ao novo cenário, pois a concorrência aumentou e, por conseguinte, o nível de exigência, havendo como necessidade preliminar uma adequada gestão organizacional e, na atual conjuntura, conhecer sobre um determinado fator torna se uma vantagem competitiva, pois o detentor das informações terá condições de

inovar e ter competitividade no mercado em que atua por transformar as informações em conhecimento. Para Angeloni (2010, p.1): a GC “cada vez mais se constitui em foco de análise e aplicação nas organizações. Não se pode negar sua relevância na gestão organizacional, fato que exige uma nova postura com relação aos desafios organizacionais contemporâneos”.

A gestão do conhecimento é entendida como o conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar efetivamente o conhecimento. Conforme destacou Strauhs (2012, p. 55): “O papel da Gestão do Conhecimento nas organizações é proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas e, assim, gerar benefícios (inclusive financeiros), aumentando a competitividade”.

A GC tem por objetivo subsidiar um melhor processo de gestão, em busca de resultado eficaz, fomentando o conhecimento organizacional. Santos, Leite, Ferraresi (2007, p. 92) apontam que “o conhecimento pode ser visto como informações repletas de experiências, julgamento, *insight* e valores”. No mesmo entendimento, o conhecimento para as organizações é considerado como um desafio como criar, armazenar, disseminar, compartilhar de maneira que o processo ocorra de forma satisfatória.

O grande desafio das organizações está em gerar armazenamento, transferência e difusão do conhecimento, em administrar o conhecimento para evitar erros de decisão por falta de conhecimento e em integrar tecnologia e inovação com os negócios da organização (CARRETEIRO, 2009, p. 137).

Dessa forma, o conhecimento torna-se um ponto estratégico para as organizações, pois, conforme aponta Lara (2004, p. 125):

As empresas verão benefícios em um desenvolvimento de produtos mais rápido, no aperfeiçoamento do processo decisório, no aumento do número de funcionários com habilidades e na melhoria dos serviços que atendam melhor as exigências dos clientes.

A organização objetivará em resultados positivos e atendendo o usuário interno ou externo, com atenção nas vantagens competitivas, por questões de sobrevivência no meio corporativo. Pagliuso et.al (2010, p. 36) enfatizam que “as organizações passaram a viver em um ambiente de competição mais acirrada e no qual a conquista do mercado consumidor torna-se uma questão de sobrevivência”.

Para as organizações serem competitivas necessitam alinhar os pontos pertinentes à gestão do conhecimento, em um ambiente corporativo segundo Terra (2005, p. 2), “criativos atraem criativos; conhecimento chama conhecimento, ambientes inovadores fomentam o surgimento de inovadores”, o que atenderá as vantagens competitivas, que serão pontos fundamentais para o crescimento organizacional.

2.1.2 Gestão Estratégica do Conhecimento

No que concerne à gestão do conhecimento, verifica-se que ela tem por finalidade um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar efetivamente o conhecimento, de modo que conduza o gerenciamento da forma mais adequada possível, aplicando estratégias que norteiam esse conhecimento. Rodriguez (2010, p. 240) aponta que “As estratégias organizacionais com foco na gestão do conhecimento organizacional necessitam, cada vez mais, do suporte da alta administração”.

Acerca disso surge a gestão estratégica do conhecimento, ainda, Bueno et.al (2004, p. 89) contribuem explanando que: “A Gestão Estratégica do Conhecimento tem por objetivo maximizar a utilização do conhecimento em conjunto com ferramentas de tecnologia da informação, proporcionando uma vantagem estratégica”.

A gestão estratégica do conhecimento é uma das práticas utilizadas na organização para que o processo aconteça com eficiência e a empresa tenha bons resultados. A imagem da organização estará inteiramente relacionada à sua visão estratégica de negócios. Bueno et al (2004, p. 91) apontam ainda que:

Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e fornecedores, de como irá atingir os seus objetivos organizacionais.

Diante da interação com os usuários internos e externos a empresa se relacionará e obterá a troca de informações, sendo usuária de novos conhecimentos existentes no ambiente corporativo. Bueno (2009, p. 75) argumenta sobre o assunto relacionado à dinâmica de mercado, “as organizações que desejam permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio das

novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os públicos de interesse”.

Nesse sentido, a gestão estratégica do conhecimento tem por finalidade disseminar o conhecimento existente dentro da organização de forma a compartilhar o conhecimento com os usuários internos e com os usuários externos, maximizando o conhecimento por meio das ferramentas de tecnologias da informação e com as informações digitais. A cultura organizacional tem uma imensa participação para que os colaboradores sejam conscientes dos objetivos da organização e, dessa forma, contribuam com os objetivos da organização. Todos juntos atingem as vantagens competitivas em um contexto de negócio.

Ainda no que condiz à gestão estratégica do conhecimento, ela tem por influência a cultura organizacional de modo a conduzir a estrutura de comunicação interna. Bueno et al (2004, p. 90) relatam que “influencia todo o processo de criação, implantação e sucesso da estratégia de uma empresa, sendo imprescindível que ela esteja centrada no compartilhamento de conhecimentos e no aprendizado contínuo”. Dessa maneira, os colaboradores podem ter conhecimento das estratégias da organização, contribuindo para a criação de novos conhecimentos.

Angeloni (2010, p.134) comenta sobre a importância que a organização tem em compartilhar os conhecimentos rápidos: “quanto maior a capacidade das tecnologias da informação e da comunicação, maior a capacidade de inter-relacionamentos e a capacidade de aprender e lucrar com o compartilhamento da informação e do conhecimento”. Entende-se o conhecimento como a excelência da organização, no entanto, para obtê-lo é necessário que seja compartilhado com outros conhecimentos, ao contrário, se a informação e o conhecimento não forem compartilhados encerrará o seu ciclo de resultados e, certamente, essa informação não obterá um nível de conhecimento relacionado com os demais.

Como destacado pelo autor, a troca das informações e do conhecimento estará relacionada aos melhores resultados para a organização, considerando como necessidade da organização investir em tecnologias para contribuir com a disseminação do conhecimento (ANGELONI, 2010). Nesse sentido, a gestão estratégica do conhecimento tem por finalidade planejar a troca de informações e implementação de estratégias oriundas ao negócio, bem como relacionadas às tecnologias, às comunicações, aos treinamentos, as capacitações, dentre outras.

2.1.3 Filosofia e Conhecimento

A filosofia como princípio de todos os conhecimentos teve como base promover o início científico do conhecimento. Assmann (2002, p. 23), comenta: “A filosofia, essa forma de conhecimento sistemático, tem uma história de mais de dois mil e quinhentos anos. Nascida na Grécia Antiga, ali se consolidou, tornando-se uma das principais marcas da civilização ocidental”.

O conhecimento se pressupõe através de conceitos e princípios, tendo em vista que para toda ciência haverá meios para alcançar a busca da verdade. Assmann (2002, p. 26) destaca que a busca da verdade está vinculada “à aposta e ao desejo de organizar a vida individual e social ou política de maneira mais objetiva, sólida e permanente. E isso se faz fundamentando a verdade na razão, e não em alguma crença ou alguma opinião”.

A filosofia tem a pretensão de conhecer o todo, investigar os “porquês” da sua lógica, logo, o conhecimento como uma ciência moderna se consolidará diante da realidade das coisas. Assmann (2002?, p. 29) assevera que: “a ciência (moderna) nasce e se consolida como o conhecimento da realidade a partir do estudo das partes e enquanto estudo do “como” da realidade”.

Sócrates utilizava técnicas mais verbais diante de diálogos e questionamentos, fazendo com que as pessoas buscassem a reflexão e, logo encontrariam a resposta. Sócrates deixou um legado muito importante para a história da filosofia. Platão (2009, p.27) sinaliza:

Enfim, Sócrates é o melhor exemplo de homem que pautou sua vida sobre esta concepção e concentrou sobre este pilar os mais diversos elementos: a justiça como consciência no agir em direção aos deuses e aos concidadãos; como virtude que conduz ao bem e à felicidade; como sabedoria que possibilita a vivência das leis com liberdade; que conduz a uma missão. Estes elementos serão retomados por Platão que, na *República*, fará uma profunda análise da justiça e de sua inter-relação: desde a análise dos mitos à educação, das leis às formas de governo.

O processo de conhecimento surge com Platão, no qual o homem acessa o inteligível, as ideias das coisas não estão no objeto e sim no intelecto do indivíduo. Outros autores buscaram realizar trabalhos com pesquisa nessa mesma dimensão. O conhecimento de Platão não é de experiência e resultado, mas sim de ideias (é a coisa) mundo das ideias. Para Platão tudo vem da mente. Em qual momento a alma

se incorporou para aderir a um mundo físico? É quando ela nasce com o indivíduo, conforme Platão (2009, p.31):

Neste nosso século houve uma verdadeira "explosão" de estudos platônicos e anti-platônicos, concentrando-se principalmente em setores particulares (as tentativas de síntese se fizeram mais raras). Platão é lido e interpretado a partir dos mais variados pontos de vista: neokantiano, idealista, existencialista, fenomenológico, espiritualista, ético-político e, sobretudo, após 1960, se desenvolve uma pesquisa de caráter sociológico e antropológico.

Platão divide o mundo em duas partes: em mundo ideal – inteligível e mundo dos sentidos. Para Platão a alma não morre, pois surge o desenvolvimento (sentidos), não é real, é cópia da realidade. A arte é cópia da cópia da realidade, não tem nenhum valor, o mundo das ideias está por trás desse mundo, além desse mundo pensando, raciocinando (DIAS, 2014).

Os dois mundos: inteligível sendo o conhecimento sensível (crenças e opinião) e o mundo das ideias, o conhecimento intelectual (raciocínio e intuição). Para Platão o corpo atrapalha a chegar ao mundo das ideias, após a morte do indivíduo facilitaria a alma chegar ao mundo das ideias, relacionando ao seu intelecto na essência das coisas. Platão (2009, p.80) “tenta libertar-se radicalmente dos sentidos e do sensível empreendendo uma guinada metodológica que o conduz para o plano do raciocínio puro e para aquilo que é apreendido somente com o intelecto.” As ideias como eixos (a essência das coisas), aquilo que faz como ser aquilo que ela é adquirida pelos sentidos, conhecimento sensível, não tem valor, porque vem da cópia.

Platão foi considerado o pai da metafísica, apesar de nunca ter escrito algo com o nome metafísica. Diante de muitos questionamentos em busca das respostas sobre como surgiu a alma. O conhecimento para Platão sempre será *aposteriori*. Diante de suas observâncias adotou o seu método de investigação e tomando conhecimento das múltiplas respostas. Para Platão, conhecer as causas de tudo era admirável, saber por que tudo vem à existência, e o porquê existe, buscando a resposta da verdade. Segundo Platão (2009, p. 72):

As questões metafísicas que direcionaram o itinerário platônico pela busca da verdade estão ligadas a causa da geração, da corrupção e do ser das coisas. Destarte, a problemática de fundo pode ser formulada da seguinte forma: “Por que as coisas se geram?”; “Por que se corrompem?”; “Por que existem?”.

Quando Agostinho conheceu as obras de Platão, ficou maravilhado, duas divisões e duas realidades, o mundo material e um mundo espiritual, embora a verdade seja a essência, se tudo muda, como eu posso encontrar a verdade? A verdade é a essência, Agostinho foi um admirador do apóstolo Paulo, diante das dissertações que Paulo abordava, posteriormente, Agostinho começou a ter as suas próprias ideias. Agostinho quer conhecer a verdade, onde buscar? Ele buscou em Deus, onde vamos encontrar as coisas. No intelecto humano, por ventura, Agostinho foi a pessoa que mais foi cristã (DIAS, 2014).

A filosofia tem como importância esclarecer as dúvidas pertinentes e também em contribuir com a busca da verdade, por certo, deixou um grande legado acerca do conhecimento, nas literaturas de todo o mundo. Pode-se ressaltar, assim, que a filosofia reuniu diversos clássicos e contribuiu para o conhecimento na contemporaneidade.

2.1.4 Ciclo do Conhecimento das Organizações

Na atualidade, as organizações modernas utilizam a GC como forma de melhoria nos processos operacionais e gerenciais, utilizando-se de práticas gerenciais. O conhecimento pode ser encontrado de diversas formas e em todo o momento na organização, de modo que a tecnologia da internet proporciona aos usuários um meio de acesso rápido e eficaz da informação.

Nesse sentido, a GC aplica princípios e práticas operacionais e gerenciais para contribuir com os resultados da organização e esta ter competitividade em suas atividades. Santos;eite e Ferraresi (2007, p. 229) contribuem a esse respeito enfatizando que “deve-se considerar ainda que algumas organizações são mais intensivas do que as outras devido à sua natureza. O conhecimento é inerente a sua existência. Esse fato justifica uma maior preocupação em adotar ferramentas de GC”. Nesse momento, surge o ciclo de conhecimento como um conjunto de atividades que contribuirá no processo operacional e gerencial, de modo que seja conduzindo de forma adequada no delineamento dos processos com o intuito de criar novos conhecimentos, armazená-los, disseminá-los, compartilhá-los e utilizar os conhecimentos no processo decisório.

Para Santos; Leite e Ferraresi (2007, p. 56), “um dos grandes desafios em relação à gestão do conhecimento é entender o que é conhecimento, dado ser um termo muito genérico”, nesse entendimento, o termo conhecimento é um desafio para sua captação, criação, mensuração e disseminação. Conforme Santos & Leite (2007, p. 121), “como um processo que se desenvolve com o objetivo de orientar a identificação, aquisição, criação, disseminação, compartilhamento e retenção do conhecimento individual e coletivo nas organizações”.

A organização ao aplicar o ciclo do conhecimento terá condições de visualizar e corrigir as falhas existentes, tanto no processo de produção, administrativo, comercial, contábil e outros departamentos funcionais, e agregará valores à organização e fomentando um diferencial competitivo.

Abaixo, os modelos propostos para o ciclo do conhecimento.

Quadro 1 – Ciclo do Conhecimento por autores.

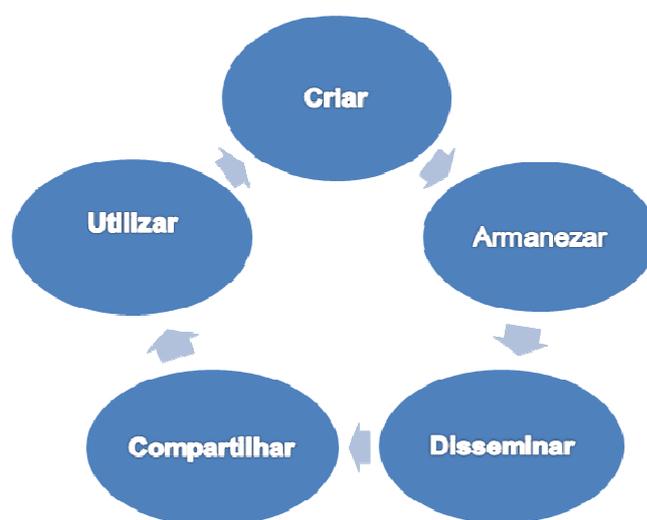
Strauhs et.al (2012)	Organizar, Disseminar, Avaliar, Mensurar e Criar.
Rodriguez (2010)	Criar, Reter, Disseminar, Aplicar e Proteger.
Probst et. al apud Carvalho (2012)	Aquisição do conhecimento, Identificação do conhecimento, Retenção do conhecimento, Utilização do conhecimento, Distribuição do conhecimento, Desenvolvimento do conhecimento.
Angeloni & Mulbert (2008)	Conhecimento tácito, identificação e alavancagem, conhecimento explícito e transmissão e absorção.
Proposta da pesquisa	Criação, Armazenamento, Disseminação, Compartilhamento e Utilização.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme destacado no quadro 1, Carvalho (2012 p. 104) define o ciclo do conhecimento como “Aquisição do conhecimento, Identificação do conhecimento, Retenção do conhecimento, Utilização do conhecimento, Distribuição do conhecimento, Desenvolvimento do conhecimento”.Rodriguez (2010, p. 15) define o ciclo do conhecimento como: “Criar, Reter, Disseminar, Aplicar e Proteger”. Para Strauhs (2012, p. 69) trata-se de “Criar, Organizar, Disseminar, Avaliar e mensurar”. Já para Angeloni & Mulbert (2008, p. 144) o ciclo do conhecimento será compreendido como “conhecimento tácito, identificação e alavancagem, conhecimento explicito e transmissão e absorção”.

Nesta pesquisa, foi proposto um ciclo em Criar, Armazenar, Disseminar, Compartilhar e Utilizar o conhecimento em que foi elaborada uma figura demonstrando a participação de todo o ciclo do conhecimento sugerido:

Figura 1 - Ciclo do Conhecimento proposto.



Fonte: Adaptado de Rodriguez, 2010.

Diante do ciclo proposto, por ser mais apropriado para uma organização para a construção do conhecimento e para o sucesso organizacional sendo ideal é que a organização possa planejar da forma adequada a conservação do conhecimento interno e, sucessivamente, disseminá-lo aos demais envolvidos no processo. Nesse ciclo a organização está constantemente criando novos conhecimentos.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 201), “A criação do conhecimento ocorre não apenas dentro das empresas, mas também a partir dos relacionamentos entre empresas diferentes”, ainda acerca do assunto, Carvalho (2012, p. 146) aponta que criar conhecimento é colocar “na prática quando a organização quer criar algo novo”.

Segundo Rodriguez (2010, p. 31), “o papel das organizações neste processo deve ser compreendido como um apoio aos indivíduos, promovendo condições para facilitar a criação do conhecimento”. Ainda, na concepção de Carvalho (2012 p. 61), a visão do conhecimento promove todo o processo de criação e gestão de conhecimento, pois: “a criação do conhecimento ocorre o tempo todo em qualquer organização. De modo abrangente, o que a gestão do conhecimento faz é capacitar

os membros da organização com o intuito de potencializar esse processo de criação”.

Na continuidade do ciclo do conhecimento, o armazenamento é o processo de guardar os dados e as informações da organização de modo que seja seguro e confiável. Segundo Strasuhs (2012, p. 84), “o conhecimento fica armazenado em pastas, arquivos, memória de reuniões e na cabeça das pessoas”. Desta forma, haverá a necessidade de proteger as informações contidas, e no que se refere ao conhecimento tácito, haverá a necessidade de buscar meios de registros dentre outros fatores para capturar as informações armazenadas.

No ambiente corporativo, o armazenamento é um fator indispensável, pois nele estará contida uma base de informação e conhecimento de modo que se a informação e o conhecimento forem de interesse somente da organização, haverá a necessidade de zelar e proteger o patrimônio da organização. Rodriguez (2010, p. 14) comenta que é preciso “sistematizar e reter os conhecimentos dos processos e projetos, em especial aqueles considerados críticos para o sucesso da organização”.

Em se tratando de armazenamento, o ideal é que o conhecimento esteja disponível em toda a organização diante de uma base de conhecimento de forma que seja disseminado aos usuários da informação. Santos et.al (2010, p. 219) contribuem enfatizando que o armazenamento é a: “metodologia de aquisição do sistema para classificação, armazenamento e disponibilização do conhecimento corporativo”.

Acerca de disseminar o conhecimento torna se um ponto primordial, pois com a base de informações poderão ser disseminados a informação e o conhecimento e assim dará continuidade ao ciclo do conhecimento. Rodriguez (2010, p. 14) comenta que disseminar “representa o conjunto de atividades que visam promover um ambiente propício para o compartilhamento, a colaboração e a aprendizagem organizacional”.

A melhor forma de disseminar o conhecimento organizacional estará relacionada ao compartilhamento das informações e conhecimentos, certamente em trocar conhecimentos tácitos e transformá-los em conhecimentos explícitos. Diante disso, Strasuhs (2012, p. 70) relata que “A melhor forma de disseminar o conhecimento na organização é por meio do compartilhamento contínuo”. Na opinião de Carvalho (2012, p. 147), “disseminar tal conhecimento para além do grupo que o criou, em nível tanto individual quanto Interorganizacional”.

Para que o ciclo do conhecimento ocorra de forma adequada, no momento da disseminação do conhecimento, será necessário o compartilhamento deste de forma que todos os colaboradores estejam envolvidos, participativos, capturando os conhecimentos tácitos e explícitos, pois, o compartilhamento contínuo contribuirá na criação de novos conhecimentos para a organização. A esse respeito, Santos, Leite, Ferraresi, (2007, p. 63) afirmam que o “compartilhamento de conhecimento tácito e explícito que uma equipe adquiriu durante a realização frequente e repetitiva de uma tarefa e que pode ser usado por outras equipes que tenham de realizar tarefas muito semelhantes”.

No processo de compartilhamento, ocorrerá a troca de informações e conhecimentos, de maneira formal ou informal, conduzindo de acordo com o ambiente serão promovidas por experiências profissionais, qualificações, com a contribuição da tecnologia de internet, dentre outros fatores. Segundo Bueno et.al (2004, p. 92), “facilitando o acesso a informações corporativas, compartilhando experiências e tecnologia, investindo em treinamento, incentivando a criatividade e a inovação, e criando, desse modo, novos conhecimentos”. Como observado, o compartilhamento será conduzido por diversos fatores, embora, nesse contexto, o objetivo certo, que nessa condução fomente novos conhecimentos no ambiente corporativo. No mesmo entendimento de compartilhamento, Strauhs (2012, p. 33) define que “também é necessário que as pessoas tenham tempo para produzir e compartilhar conhecimento suficiente para que possam tomar decisões que permitam à empresa atingir seus objetivos”.

Para a organização ser competitiva, utilizar o conhecimento será inevitável, pois utilizará para condução de novas estratégias a fim de conduzir os processos operacionais e gerenciais. Para Rodriguez (2010, p. 14), “utilizar práticas de gestão do conhecimento e inovação voltada ao aperfeiçoamento dos processos e fortalecimento das competências da organização”. Nesse sentido, a GC com suas práticas gerenciais contribuem de modo significativo e corroboram para um melhor processo decisório e, permitindo melhores controles e resultados operacionais.

É preciso mensurar o conhecimento como premissas, estabelecer objetivos e traçar os resultados, também na elaboração de indicadores para a contribuição das devidas respostas. Strauhs (2010, p. 71) assevera: mensurar o conhecimento “requer um conjunto de medidas pautadas em princípios que exigem algumas táticas operacionais”.

2.2 AS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nos últimos anos a GC tem sido um diferencial para as organizações, estabelecendo e adotando novas práticas operacionais e gerenciais. Tendo em vista que a GC necessita de um processo contínuo com sinergia em todo o processo de informação, certamente contemplará novos conhecimentos em todo o sistema organizacional. As dimensões organizacionais são consideradas elementos funcionais para a condução dos resultados operacionais e gerenciais, Santos, Leite, Ferraresi (2007, p, 121) apontam que o ideal na:

[...] identificação dos objetivos estratégicos organizacionais [...] seguiria pelas práticas gerenciais utilizadas para a identificação, desenvolvimento, captura e disseminação do conhecimento útil, suportado por tecnologias (estruturas) e uma cultura organizacional.

Surge a necessidade de a organização mapear os pontos funcionais e estratégicos das dimensões em gestão do conhecimento para o crescimento de forma eficiente e o bom andamento da organização. Para Santos, Leite, Ferraresi (2007, p, 123), “é possível observar que a maioria das práticas gerenciais que sustentam a gestão do conhecimento é operada por várias empresas, muitas vezes como ferramenta para objetivos específicos”.

Pagliuso et al (2010, p. 104) estabelecem vários elementos na condução das sete dimensões organizacionais, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões de avaliação do modelo para organização inovadora.

Níveis de análise	Dimensões
Liderança e estratégia	Princípios corporativos e ação institucional
	Liderança e intenção estratégica
	Prospecção e interpretação de sinais
Meio inovador interno	Modelo de gestão
	Avaliação da inovação
Pessoas	Qualificação e aprendizagem
	Motivação
	Qualidade de vida no trabalho
	Cultura de inovação
Processo de inovação (recursos e etapas)	Capital
	Conhecimento
	Alianças estratégicas
	Geração de ideias
	Priorização
	Implementação
Resultados	Resultados econômico-financeiros
	Resultados do processo de inovações
	Cumprimento de objetivos de inovação

Fonte: Pagliuso et.al (2010, p. 104).

Conforme destacado pelo autor acerca das dimensões de avaliação do modelo para organização inovadora relacionam-se alguns pontos funcionais, na condução de elementos operacionais e gerencias para o bom andamento da organização.

As organizações em um ambiente corporativo necessitam cada vez mais de novas informações, devido à necessidade de serem altamente competitivas e para a manutenção no mercado de negócios.

2.2.1 As sete Dimensões da Gestão do Conhecimento

No ambiente corporativo as organizações necessitam ser competitivas, precisam desenvolver recursos eficientes que agreguem valor a elas. Nesse sentido, surge a necessidade da utilização das sete dimensões em GC, pois estabelecem pontos importantes para contemplar por toda organização, bem como nas questões

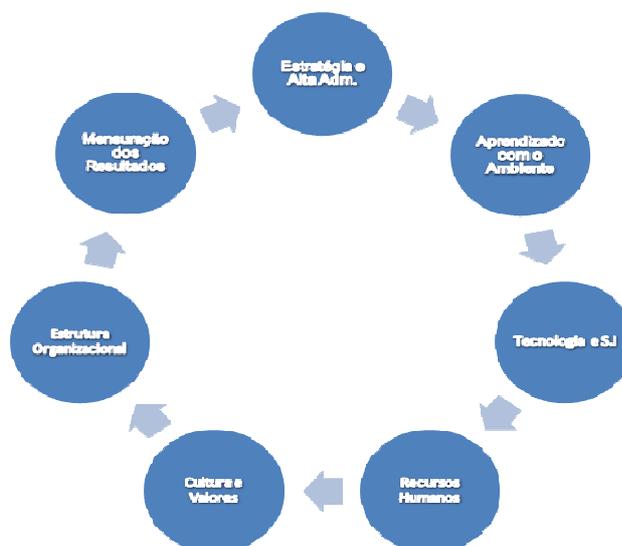
estruturais, comerciais, financeiras e administrativas, de modo que conduza em resultados positivos. Santos et.al (2007, p, 121, apud TERRA, 2000):

- Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta Administração.
- Dimensão 2: Culturas e valores organizacionais.
- Dimensão 3: Estrutura Organizacional.
- Dimensão 4 Administração de Recursos Humanos.
- Dimensão 5: Sistema de informação.
- Dimensão 6: Mensuração de Resultados.
- Dimensão 7: Aprendizado com o Ambiente.

Como destacado, as dimensões em GC são elaboradas por sete elementos os quais analisam pontos funcionais dentro da organização e, na junção de todos os elementos, a organização poderá estabelecer medidas de desempenho para que o ciclo em gestão do conhecimento ocorra de forma sistêmica no processo de GC.

Abaixo a figura das Sete Dimensões da G.C.

Figura 2 - Sete Dimensões da G.C.



Fonte: Adaptado de Terra, 2000.

Como observado na figura acima, das sete dimensões em GC, cada parte tem sua importância, ou seja, o trabalho em conjunto de todos os fatores ocasionará em melhores resultados para a organização.

2.2.1.1 Fatores estratégicos e o papel da alta administração

Toda organização necessita ser planejada a fim de que os resultados sejam satisfatórios. Para isso, são separadas as decisões de curto e longo prazo. As visões de longo prazo permitem as funções estratégicas, incumbidas aos diretores e presidentes no topo da pirâmide, Rodriguez (2010, p. 17) assinala que “no nível estratégico da organização, contém a visão de futuro da organização, seus objetivos, estratégias e metas, além dos valores desejados para a organização e suas políticas”.

Em uma organização tudo se inicia com o planejamento, sendo este essencial para a condução de todo o processo de gestão, pois se definem as estratégias de curto e longo prazo e todo o andamento da atividade operacional. Oliveira (2007, p. 162) afirma a respeito do planejamento “São definidas aqui as políticas, as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa”. A partir disso, define-se o processo de planejamento e as políticas e, serão conduzidas as diretrizes e os objetivos e elaboradas as estratégias da organização. Hamel e Prahalad (2005 p. 32) evidenciam que:

O planejamento estratégico funciona bem quando os alicerces do planejamento –pressupostos sobre qual é o nosso “setor”, em que “ramo” atuamos, quem são nossos concorrentes, quem são nossos clientes e quais são suas necessidades continuam inabaláveis.

A palavra planejamento faz parte das rotinas diárias da organização, onde os projetos e processos serão planejados com antecedência. Planejar antecipadamente é um fator primordial para a condição de resolver os problemas existentes. Para Chiavenato (2012) é preciso “planejar o seu negócio. Improvisar jamais. Saltar no escuro não é exatamente uma boa pedida. Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar”.

Como já mencionado, o planejamento torna-se diferencial para que a organização obtenha bons resultados. Assim, ela poderá ser destaque no ramo em que atua, implementando estratégias e metas para melhor atender o consumidor. Leite (2012, p. 75) relata o comportamento das empresas: “Atualmente, a empresa de sucesso é caracterizada por um comportamento ágil, inovador, próximo ao cliente e com respostas rápidas às demandas do mercado”.

Para a organização ter sucesso um dos pontos que um bom planejamento pode colocar em pauta é o *Balanced Scorecard*, considerado uma das ferramentas que auxilia a organização a mensurar os resultados diante de indicadores para o auxílio na tomada de decisão. Lara (2004, p. 70) assevera que “o modelo *Balanced Scorecard* lida com a função receita, ajudando a administração a entender o que a empresa tem de produzir, entregar e satisfazer os clientes para gerar vendas atuais e incrementar as futuras”.

Compreende-se o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta utilizada para “mensurar, acompanhar e comunicar a estratégia da organização em todos os recantos de seu ambiente interno e, conseqüentemente, para auxiliar decisões relacionadas ao rumo da organização em direção a sua visão de futuro”. CARVALHO (2012, p. 75).

A seguir a figura do *Balanced Scorecard*, - a estratégia em ação.

Figura 3 – A estratégia em ação.



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997).

A estratégia organizacional é uma ferramenta indispensável para a organização, seja ela pública ou privada, com fins ou sem fins lucrativos, sem dúvida, a estratégia indicará um norte para a organização. Fayard (2010, p. 21) contribui argumentando que “a estratégia não existe em si, mas sempre em relação a objetivos a serem alcançados ou concretizados. Nesse sentido, ela representa a arte de como agir, que varia conforme as culturas”.

A estratégia pode estar relacionada à cultura interna da organização, e de acordo com cada cultura interna, estar relacionado o modo como a organização direcionará seus planejamentos e estratégias.

Oliveira (2013, p. 125) menciona que “a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão”. Conforme o autor, a estratégia será contemplada de acordo com a missão da organização, ou seja, conforme a cultura organizacional.

2.2.1.2 Cultura e Valores Organizacionais

A cultura organizacional está intrinsicamente relacionada com toda a organização, em todo o ambiente corporativo, haja vista por ser um modo com que os dirigentes conduzem o negócio. Rodriguez (2010, p. 50) enfatiza que “os valores e crenças se destacam, podendo ser os valores considerados a essência que orienta a vida da organização”.

Dentro da organização é preciso do delineando da cultura organizacional de forma adequada, os colaboradores saberão como conduzir e quais os principais objetivos da organização e, por conseguinte, poderão compartilhar internamente as informações e os conhecimentos. Spiegel (2010, p. 125), comenta que “por consequência, ser ensinado para novos membros, como a correta maneira de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.

A cultura organizacional influencia na postura dos colaboradores, pois saberão conduzir diariamente. Santos, Leite e Ferraresi (2007, p. 25) entendem que “a cultura da empresa, na gestão das pessoas, deve ser organizada de forma a eliminar todas as barreiras eventuais para a detecção, organização e transferência dos conhecimentos entre as pessoas”.

Nesse mesmo entendimento a cultura organizacional interfere na organização exercendo nos resultados e processos. Para Pagliuso et.al (2010, p. 29) a cultura organizacional “tem sido objeto de estudo diversos pesquisadores ao longo das ultimas décadas. Resulta do aprendizado conjunto que é acumulado pelos seus integrantes, em um aspecto comportamental, emocional e cognitivo”.

Para que a filosofia ocorra de forma adequada em todo ambiente organizacional são sugeridos modelos padronizados para dar início no processo

interno, modelos que contribuem para os resultados positivos. Segundo Spiegel (2010, p. 121), “os modelos de referências, padronizados e genéricos, podem servir como ponto de partida para informar a representação, em uma linguagem comum, da orientação para o desenvolvimento de soluções específicas pelas organizações”.

A cultura organizacional torna-se muito importante, disseminada em todo o ambiente corporativo, pois, a organização adquire os resultados que foram planejados. Segue na figura 4, demonstração que cultura organizacional ocupa praticamente todo o espaço organizacional.

Figura 4 - Organização e Cultura Organizacional.



Fonte: Elaborada pela Autora, 2016.

Partindo do pressuposto de que a cultura organizacional já foi adotada e delimitada na organização, estabelecem-se as características de como proceder nas questões operacionais, utilizando métodos e procedimentos na condução da atividade de maneira mais apropriada para os negócios.

2.2.1.3 Estrutura Organizacional

Com a abertura de novos mercados, ressalta-se a informação como um instrumento de gestão para a tomada de decisão, em determinado momento uma informação pode ser útil ao empresário; em outro momento, a mesma informação poderá ser ultrapassada. Bueno et al (2004, p. 90) comentam que “Os desafios e a complexidade desse novo cenário começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso “conhecimento”.

As empresas se relacionam em um mercado flexível o que leva a necessidade de se adequar as mudanças que ocorrem o tempo todo. Para Tigre

(2006, p. 93), “As empresas inovadoras geralmente recorrem a uma combinação de diferentes fontes de tecnologia, informação e conhecimento tanto na origem interna quanto externa”. Conforme o autor, para as organizações inovadoras se torna indispensável a relação da informação, tecnologia e conhecimento. Logo, o conhecimento será formalizado com base na informação e com o auxílio da tecnologia.

Com a competitividade de mercado, cada vez mais as organizações estabelecem diretrizes para que sua atividade almeje sucesso. Assim, os gestores adotam modelos estratégicos para conquistar resultados satisfatórios. Para Zobot e Silva (2012, p. 14), “vivemos um tempo de mudanças contínuas, uma época de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas”. De acordo com os autores as organizações buscam constantemente estabilidade em seus negócios.

As organizações necessitam do conhecimento como recurso indispensável, tirando fatores relacionados para vantagens competitivas. Rodriguez (2010, p. 223) salienta que “Todo processo organizacional é estruturado por um conjunto de funções e atividades ou práticas. Assim, numa organização que implanta GC como processo organizacional pode ser identificado varias funções a ele pertinentes”.

Conforme destaca Rodriguez (2010), a organização será estruturada por um conjunto de funções e atividades ou práticas utilizando o ciclo do conhecimento. A gestão do conhecimento é entendida como o conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar efetivamente o conhecimento. Na atual conjuntura de competitividade, inovações e tecnologia, o conhecimento sobre um determinado fator torna-se uma vantagem competitiva como diferencial para a organização.

Toda organização necessita estabelecer um modelo de gestão adequado para a sua atividade, o ideal é que toda organização estabeleça um modelo de gestão. Para Spiegel (2010, p. 16) (falta):

[...] a institucionalização da gestão do conhecimento na empresa é caracterizada por múltiplas ações que visam incorporar os conceitos, princípios, práticas e ferramentas gerenciais nos seus respectivos modelos de gestão.

A estrutura, os processos internos e os colaboradores são vertentes para um modelo de gestão, cada empresa tem uma maneira de conduzir com visão

diferenciada. Para Santos, Leite, Ferraresi (2007, p. 24), “estratégia, estrutura, processos (atividades e tarefas), equipes de pessoas, recursos e resultados são considerados componentes internos essenciais”.

Para adotar um modelo de gestão torna-se importante realizar um mapeamento de processos, de modo que se evidenciem os processos dentro da organização e, então, traçar um planejamento adequado. Segundo Strauhs et. al (2012, p. 110), “o mapeamento permite uma visão global muito mais ampla do que observar os setores de forma isolada”, ainda, o mapeamento permite verificar os pontos que necessitam de correções, ocasionando os gargalos que interferem nos processos diários. Para Strauhs et. al (2012, p. 111), “com o mapeamento, é possível aumentar a produtividade e os resultados, identificar possíveis fontes de desperdícios e “gargalos”. O mapeamento de processos se torna necessário para que a organização defina um modelo de gestão adequado, a partir disso, define-se um modelo de gestão para atender as necessidades existentes.

2.2.1.4 Administração de Recursos Humanos

No que tange à administração dos recursos humanos, considera-se uma atividade desempenhada com muita habilidade, pois através dela a organização também obterá resultados positivos. Carvalho (2012, p. 168) destaca que “tradicionalmente a gestão de recursos humanos desempenha funções que, em grande parte, baseiam-se nos aspectos operacionais da organização e em questões como encontrar e colocar a pessoa certa no lugar certo”.

Para que o funcionamento e processos ocorram com eficiência de acordo com o planejado, torna-se relevante um acompanhamento com setores especializados para o planejamento e controle dos resultados. Segundo Carvalho (2012, p. 60), “No âmbito organizacional, o conhecimento, apesar do destaque que vem recebendo nos últimos anos, ainda se encontra fortemente atrelado a uma ótica bastante operacional, voltada a setores com RH, P&D e TI”.

Considera-se essencial determinar as políticas de recursos humanos, ou seja, definidas as políticas, a organização promoverá um armazenamento de novos conhecimento, que nos apontamentos de Santos, Leite , Ferraresi (2007, p. 61), as

políticas de recursos humanos estão “associadas à aquisição de conhecimentos, à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa”.

No mesmo contexto as políticas de recursos humanos contribuem para promover os conhecimentos, tendo em vista que com o conhecimento a organização poderá almejar os resultados. Zabet e Silva (2002, p. 66) comentam que o “conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só sua aquisição, como também sua criação e transferência”. Certamente o conhecimento é um diferencial para as organizações. Ainda Strasus (2012, p. 64) contribuem apontando que:

O conhecimento é um dos mais importantes recursos da empresa, e seu objetivo é melhorar a eficiência. Serve para alavancar processos de aprendizagem, como o aprendizado oriundo do sucesso ou das falhas (individuais ou em equipes), que advêm da interação entre pessoas, equipes multidisciplinares ou distantes geograficamente, e o aprendizado que vem de fora (dos parceiros, fornecedores, clientes e até mesmo dos concorrentes).

O conhecimento é um fator indispensável, embora para a obtenção dele haverá a necessidade do processamento da informação em conhecimento específico, tendo em vista a importância que a informação tem para as organizações. Rodriguez (2010, p. 13) salienta acerca do conhecimento organizacional que “depende de uma estruturação de processos que venham a contribuir para a construção individual e tácita para o conhecimento explícito acessível a todos aqueles que dele precisem para a agregação de valor ao negócio da organização”.

O conhecimento poderá ser evidenciado de forma tácita ou explícita. A primeira se refere ao conhecimento que o indivíduo tem guardado consigo ao longo dos anos, diante de crenças e valores atribuídos, desta forma, cada indivíduo levará consigo a forma cultural, como foi desenvolvida ao longo dos anos. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) evidenciam que:

O conhecimento Tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável, Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] O conhecimento Tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como boas ideias, valores ou emoções que ele incorpora.

Segundo os autores, o conhecimento tácito não é uma tarefa fácil de ser evidenciada ou disseminada, pois se refere ao conhecimento individual e,

conseqüentemente, haverá a necessidade de cooperação para que esse conhecimento seja disseminado. Logo, o conhecimento explícito estará relacionado ao conhecimento que deve ser disseminado com os demais, em um ambiente aberto ou em um ambiente fechado. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 97) comentam que:

O conhecimento explícito é coletado do interior ou do exterior da organização e, então, combinado, editado ou processado para formar um conjunto mais complexo e sistemático do conhecimento explícito através do processo de combinação. O novo conhecimento explícito é, então, disseminado entre os membros da organização.

O conhecimento explícito será compartilhado com os demais em um ambiente corporativo ou em uma conjuntura de negócios, pois para que o conhecimento tenha significância o ideal é que se torne explícito para que todos possam ser usuários da informação e do conhecimento. No entanto, torna-se uma tarefa de muita responsabilidade, realizar a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Segundo Lara (2004, p. 32), será definido: “como um compartilhamento de experiências e, a partir daí, como a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Assim, a experiência é o principal fator para a aquisição do conhecimento tácito”.

Ainda, realizar a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito entende-se como o ponto ideal para obter resultado, pois serão evidenciados resultados, gerando novos conhecimentos a um público específico. Segundo Lara (2004, p. 32), “sua externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva”.

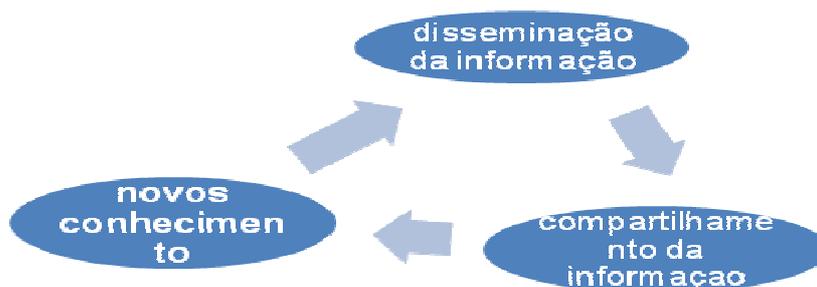
Tem-se a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Segundo Lara (2004, p. 32), “A combinação é realizada por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada”. Nesse estágio, também se compreende que o conhecimento explícito na divulgação em conhecimento explícito será formado por novos conhecimentos.

Por fim, a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, segundo Lara (2004, p. 32), “está relacionada com o processo de aprendizagem por meio da prática”. Portanto, a organização poderá desenvolver indicadores que permeiam resultados, de modo que possa analisar os resultados por colaboradores. A esse respeito Santos, Leite, Ferraresi (2007, p. 61) comentam que “o uso de indicadores relacionados à valorização do capital intelectual da empresa (sob várias

perspectivas) e comunicação por toda a organização tornaram-se mais do que necessários”.

Para que o conhecimento seja disseminado haverá um compartilhamento de informações, conseqüentemente, gerando novos conhecimentos.

Figura 5 – Formação de novos conhecimentos.



Fonte: Adaptado de Pagliuso, Cardoso e Spiegel, 2010.

As organizações têm por necessidade manter uma relação comercial com o mundo dos negócios e, considerando o conhecimento como excelência organizacional, contribuirá no processo gerencial, sendo ainda essencial o compartilhamento da informação. No entanto, a organização realizando as práticas adequadas de GC contribuirá em fatores positivos em um ambiente corporativo.

2.2.1.5 Sistema de Informação

As empresas modernas buscam adaptações no cenário existente, por meio de treinamentos e disseminação da informação, considerando a informação como uma fonte riquíssima na condução de gerar e adquirir conhecimentos. Carvalho (2012, p. 6) define a informação como “um conjunto de dados dentro de um contexto”. Segundo o autor, a informação será um conjunto de dados dentro de uma organização, ou um sistema maior, sendo lapidados os dados e certamente fornecendo uma informação.

No contexto da informação, a internet tem uma participação significativa, o seu surgimento foi a partir da década de 1960 com as estratégias americanas em defesas de guerras. A internet tem sido um grande fenômeno para as organizações, disponibilizando informação em questão de segundos/ minutos. Angeloni (2010, p.

118) comenta acerca do surgimento da internet na “década de 60, da necessidade dos militares americanos de descentralizar informações militares devido a possíveis ataques nucleares; a maneira encontrada foi criar uma rede interligando esses computadores estratégicos, denominada ARPANet”.

A tecnologia digital facilitou muito a comunicação corporativa, devido ao avanço da tecnologia e da informação. O avanço tecnológico muito contribui para a alteração do cenário de negócios de redes de compartilhamentos de informações e conhecimentos. Carvalho (2012, p. 97) destaca que “uma vez que o modelo da rede de informação tenha se tornado uma realidade para a organização, a próxima etapa é construir sua base de conhecimento”.

Torna-se se muito importante às organizações promover o conhecimento como um bem comum, de modo que contribua para a disseminação do conhecimento em todos os ângulos seja formal ou informal à comunicação. Lara (2004, p. 33) contribui sobre o assunto enfatizando que há “a importância de se criar redes e comunidades do conhecimento, ou seja, tornar o conhecimento um bem comum dentro das organizações”.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 479), “A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos”. Com a existência de uma organização faz-se necessário vender, comprar, controlar pessoal, produzir, pagar e receber. Segundo Pereira (2007, p. 37), “Ela deve ser considerada como algo mais do que meros componentes reunidos, de forma estática, através de uma estrutura de organização”. Diante disso, é correto conceituá-la como um sistema de partes estreitamente relacionadas.

Os sistemas poderão se caracterizar como sistema aberto, de modo que o sistema aberto é perfeitamente aplicável à organização empresarial, diante do relacionamento com todos os públicos de usuários, com uma relação entre todos os envolvidos em um sistema - poucos os casos são independentes de outros sistemas, na maioria se relaciona com outro sistema. Chiavenato (2003, p. 475) enfatiza que: “sistema é a idéia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo”.

Ainda no contexto de sistema aberto, Zobot e Silva (2002, p. 53) comentam que entendem a empresa como um sistema aberto, pois “existem insumos na forma

de pessoas, materiais e dinheiro e na forma de forças políticas e econômicas vindas do sistema maior”. Como visto, entendendo a empresa como um sistema aberto, diante da relação necessária com todos os fatores envolvidos para que assim a mesma possa ser altamente competitiva e ter condições de almejar sucesso.

Acerca do sistema aberto, a ideia de sinergia é fundamental para melhor gestão do sistema empresa, já que a interrelação entre os diversos elementos que compõem um sistema induz a uma ordem lógica. Logo, o subsistema são os componentes de um sistema maior que, por sua vez, é seu ambiente, a soma simples de todos os subsistemas no processo de gerar o resultado global da empresa, uma visão mais abrangente: uma visão sistêmica, no ambiente empresarial, a sinergia pode ser resultante de ações em conjunto de diversos componentes sistêmicos ou entidades podem obter desempenho melhor do que aquele possível de obter isoladamente.

Na obtenção da informação é certo que se precisará de um dado. Desta forma é preciso compreender a diferença de um dado e de uma informação, que segundo Batista (2006, p. 20), os dados são “o conjunto de elementos que expressa um fato isolado gerado por uma atividade que pode ser controlada”, a partir do momento que se tem o(s) dado(s) posteriormente será transformado de alguma maneira em informação. Para melhor exemplificar, segue a Figura 6, demonstrando a entrada em forma de dados que serão processados e darão origem à informação.

Figura 6 - Processo da informação.



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

A informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados de tal forma que represente uma modificação (quantitativa ou qualitativa). Assim, o usuário da informação pode ter condições de realizar a leitura em questão. A meta dos Sistemas de Informações será na produção de produtos de informação apropriados para os usuários finais. Segundo Zabet e Silva (2002, p. 14) consiste a GC, “basicamente, na capacidade de relacionar informações estruturadas e não

estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa”.

Zabot e Silva (2002, p. 67) ainda contribuem enfatizando que “a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, o qual, por sua vez, é criado com base no fluxo de informações”, conforme demonstrado, a partir da informação serão construídos novos conhecimentos. Para Zabot e Silva (2002, p. 71), é preciso “criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. A Gestão do Conhecimento tem por finalidade gerenciar as informações internas, bem como criar, disseminar, compartilhar e manter o conhecimento organizacional em um ambiente sistema.

O compartilhamento de informações e de conhecimentos contribuirá com o sucesso das organizações, de acordo com Angeloni (2010, p. 134), “Quanto maior a capacidade das tecnologias da informação e da comunicação, maior a capacidade de inter-relacionamentos e a capacidade de aprender e lucrar com o compartilhamento da informação e do conhecimento”. No âmbito de uma perspectiva da comunicação nas organizações contemporâneas, nota-se a necessidade de que a comunicação ocorra da maneira mais adequada possível, atribuindo uma linguagem adequada, pois, desta forma, os usuários estão compartilhando informação e conhecimento e contribuindo também com novos conhecimentos em um ambiente corporativo.

Como premissas básicas, a organização necessita de investimentos em tecnologias, como exemplo a internet, que permitirá um ambiente de trabalho virtual colaborativo, permitindo a realização de trabalhos, projetos, dentre outros, a distância sem a devida necessidade de estar fisicamente em um único lugar. Segundo Young (2010, p. 64), um espaço de trabalho virtual e colaborativo permite que as pessoas trabalhem em conjunto, “independentemente de onde eles estão localizados fisicamente. [...] em termos práticos, isto significa que tem de envolver uma combinação de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, e de áudio / vídeo conferência”.

A tecnologia da informação é realizada por rede eletrônica denominada Intranet, a partir dela momento os usuários internos poderão compartilhar informações e seguramente gerar novos conhecimentos. Tavares (2001, p. 58), comenta que a Intranet “é uma rede eletrônica com as mesmas características da Internet, que objetiva facilitar a comunicação do público interno das organizações”.

Com o uso das ferramentas virtuais existentes as empresas poderão fazer negócios de várias formas, visto a necessidade da organização se manter com uma rede de relacionamentos corporativos, através dessa rede de relacionamentos manterá contato com qualquer parte do mundo.

Diante de um espaço virtual e com o uso das ferramentas digitais a organização contemplará suas relações internas e externas, contribuindo com o processo de negócios em tempo real. O Voip torna-se um meio de comunicação diante do envio de sinais por áudio e vídeo entre computadores, usando nada mais do que uma conexão de banda larga e equipamentos como *webcam*, contribui com um baixo custo e facilidade de mobilidade e possibilita em momento adequado de chamar outro para conversa. Angeloni (2010, p. 132) enfatiza que é “um meio de comunicação oral semelhante ao telefone, mas ao invés de utilizar a estrutura telefônica convencional, o fluxo de informações passa pela internet”.

Uma ferramenta relevante para as organizações, como exemplo o *Adobe Connect Pro*, que é uma ferramenta *on-line*, mas para a sua utilização requer que a empresa tenha um servidor, considerando como uma ferramenta que promove uma comunicação interna no ambiente corporativo e, facilita nas comunicações e nos treinamentos, possibilitando a comunicação por vídeo-conferência. Young (2010, p. 65) comenta que o *Adobe Connect* “permite que as equipes criem documentos e discutir suas decisões, mas também oferece recursos adicionais, tais como compartilhamento de tela, *break-out*, votação, e reunião gestão”. Como visto, é uma ferramenta abrangente, formada por diferentes módulos que favorece na contribuição do processo de comunicação dentro da organização.

Outra ferramenta de destaque é o *Teleplace*, direcionado para o teletrabalho, sendo uma ferramenta realizada via telefone, diante de um aplicativo em 3D, e também utiliza um programa que demonstrará um cenário em tempo real na condução de reuniões *on-line*, colaboração em grupo em um ambiente virtual. Essa ferramenta proporciona uma comunicação em tempo real, contribuindo para o processo de maneira eficiente, tendo em vista que proporcionará uma relação mútua com todos envolvidos.

Ferramentas proporcionam as relações corporativas, um ambiente corporativo estará em qualquer lugar do mundo e, ainda terá condições de manter relações comerciais, perfazendo um espaço virtual em que as pessoas trabalham em conjunto independentemente de onde estiverem fisicamente, desta forma, estarão

compartilhando informações e conhecimentos em vários ambientes virtuais corporativos (YOUNG, 2010).

2.2.1.6 Mensuração dos resultados do conhecimento organizacional

É notável que, na atual conjuntura, muitas organizações têm procurado se adaptar com base nas mudanças ocorridas, nas questões tecnológicas, econômicas e sociais. Nesse sentido, as organizações lutam por um espaço de destaque e que possibilite ser competitiva no mercado de trabalho. Contudo, as organizações passam a compartilhar conhecimentos com as demais com o intuito e agregar valor, para Santos, Leite, Ferraresi (2007, p. 169) aponta “outra forma de agregar valor é por intermédio da rede de relacionamentos de uma empresa, na medida em que ela possibilita a expansão de negócios através de alianças”.

Acerca disso, a Gestão do Conhecimento tem contribuído para que as organizações possam mensurar os pontos determinantes para o crescimento organizacional, de modo que compartilhe o conhecimento individual até mesmo para o conhecimento explícito.

[...] a construção do conhecimento organizacional depende de uma estruturação de processos que venham contribuir para a transferência do conhecimento individual e tácito para o conhecimento explícito (RODRIGUEZ, 2010, p. 13).

Para agregar valor à organização, também se torna importante avaliar o ativo intangível, de modo que todo o crescimento dos colaboradores corrobore para o valor da organização, influenciando de forma positiva nos resultados de todo o sistema. Segundo Strauhs et. al (2012, p. 70), “existem modelos que tentam indicar como as interações dos ativos intangíveis geram conhecimento e criam valor para a empresa”.

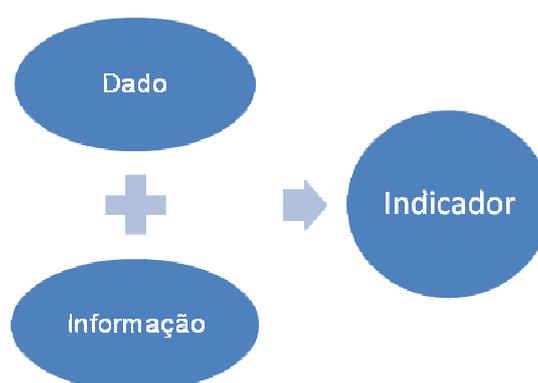
Para Oliveira (2013, p. 274), “O processo de medir e avaliar o desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir utilizando critérios de quantidade, qualidade e tempo”. Nota-se a necessidade da organização estabelecer e adotar um modelo organizacional utilizando critérios mais apropriados de acordo com cada necessidade. “Por isso, indicar claramente as fontes desses conhecimentos, com estruturas e processos que promovam sua reutilização, é extremamente importante” (STRAUHS et.al, 2012, p. 69).

Para Paladini (2002, p. 19), “A avaliação da qualidade sempre ocupou lugar relevante no gerenciamento das organizações”. A qualidade é um fator fundamental para as organizações, para tanto existe a necessidade de um acompanhamento adequado na organização. Ainda Paladini (2002, p. 53) contribui afirmando que: “definir uma melhoria é fundamental que os objetivos sejam corretamente estruturados, o que reforça a importância da primeira informação básica que caracteriza um indicador”.

A utilização dos indicadores está relacionada às avaliações e às melhorias de um determinado segmento, seja ela uma organização pública ou privada, a fim de definir o objetivo do indicador para a mensuração do que precisa ser avaliado, conforme Takashina e Flores (1999, p. 1) comentam que os “Indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações”.

É válido ressaltar a importância da segurança dos dados e das informações para que a análise dos resultados seja disseminada com confiabilidade e para que a análise não fique distorcida. Conforme Takashina e Flores (1999, p. 91), “Os dados e resultados devem ser apresentados de forma a contribuir para sua análise do uso”. A figura 7 evidencia a Formação de um indicador.

Figura 7 – Formação de um indicador.



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

Com os indicadores torna-se possível mensurar os resultados, como exemplo, a quantidade de novos produtos lançados por ano, analisando as receitas que geram pertinentes aos produtos. Paladini (2002, p. 52) define o padrão de um indicador como um “referencial utilizado para verificar se houve melhoria no processo sob avaliação. O indicador, assim, compara o resultado obtido com a meta estabelecida e avalia a possível melhoria produzida no processo sob a avaliação”.

Ainda na concepção de Terra (2005), pode-se estabelecer o indicador como padronização para análise de forma que indicará um resultado específico em determinada análise, “uma padronização que estipule quais indicadores são, de fato, os mais relevantes. Ademais, eles devem ser suficientemente claros para avaliar a evolução da empresa em alguns eixos da inovação” (TERRA, 2005, p. 3).

Como observado, os indicadores são instrumentos gerenciais para direcionar o resultado que a organização tem obtido no presente, passado e visa num futuro próximo, mas para isso será necessário ter pessoas capacitadas para que possam interpretar, analisar e relatar a situação existente, pois sem o devido conhecimento não haverá resultado eficiente. Segundo Strauhs (2012, p. 32), “para construir um conhecimento útil para a organização, não é suficiente que as pessoas tenham acesso às informações de que necessitam, elas precisam estar capacitadas a analisá-las adequadamente”.

Para Lara (2004, p. 89), “se quiserem sobreviver e prosperar na era do conhecimento, as organizações devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho, derivados de suas estratégias e capacidades”, nesse entendimento, a GC tem um papel fundamental para as organizações por utilizar as práticas da Gestão do Conhecimento, a organização terá condições de se planejar, organizar, dirigir e controlar todo o sistema organizacional, gerando resultados satisfatórios por utilizar a GC.

2.2.1.7 Aprendizado com o ambiente

Com a abertura de novos mercados e o avanço da tecnologia digital, as organizações foram obrigadas a adotar novas práticas de negócios e necessitam se reestruturar para serem competitivas. Bueno (2009, p. 75) contribui enfatizando que “as organizações que desejam permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio das novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os públicos de interesse”.

A GC sistematiza elementos operacionais e gerenciais para os processos diários. Carreteiro (2009, p. 137), comenta que “A gestão do conhecimento é o novo campo de confluência entre a estratégia gerencial, o conhecimento e os sistemas de

informação e comunicação”. As organizações precisam conhecer o mercado em qual atua, na busca de conquistar seu espaço nas relações de negócios.

É de extrema importância para a organização conhecer o ambiente em qual atua, Spiegel (2010, p. 171), contribui para que “a aprendizagem organizacional é o processo pela qual uma organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para captar e compreender o que ocorre no seu ambiente interno e externo e dar respostas corporativas esperadas”.

A gestão do conhecimento também tem como papel promover informações estratégicas, analisando o ambiente na qual a organização está inserida para que a mesma possa conhecer as oportunidades e as ameaças existentes. Acerca do assunto, Strauhs et. al (2012, p. 101) comenta que “é necessária uma análise do ambiente de negócios da organização (o mercado no qual está inserida, a concorrência etc..) e dos requisitos de conhecimento”.

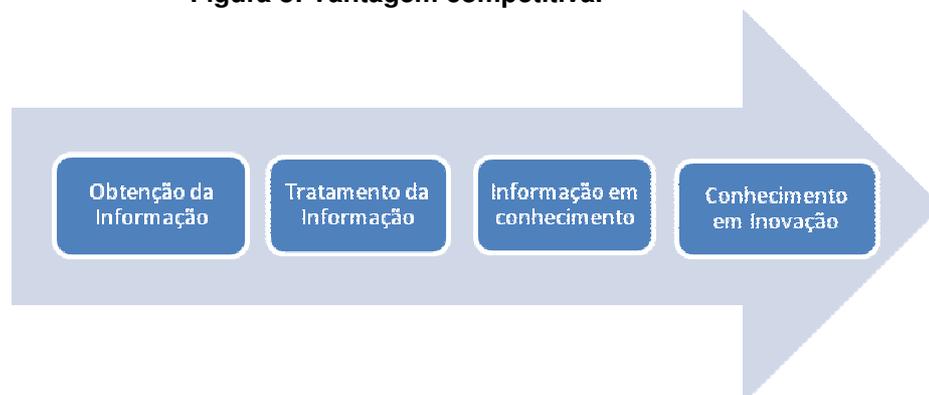
Para Spiegel (2010, p. 52), “o conhecimento é também um ativo capaz de gerar valor, pela sua capacidade de criar e utilizar processos gerenciais e operacionais, aptos a garantir uma produtividade maior, com a utilização da mesma quantidade ou até uma menor quantidade de outros recursos”. O conhecimento será um diferencial para a organização de forma que conduzirá as inovações internas que poderão ser evidenciadas aos usuários externos de forma explícita e, assim, elevando o nome do grupo em todo o sistema.

No contexto de negócios, inovar é um ponto fundamental para a sobrevivência das organizações, satisfazer os clientes torna-se o alvo, por isso, inovar é um ponto determinante para as estratégias. Serafim (2011, p. 45) afirma, então, que “inovação é uma estratégia competitiva poderosa. Um de seus aspectos mais relevante é que o cliente deve estar sempre no foco do processo de inovação”.

Ainda na concepção de Serafim (2011, p. 67), inovar se torna fundamental para as vantagens competitivas, “A estratégia, afinal, define a abordagem diferenciada da companhia para competir e as vantagens competitivas em que se baseia, com o objetivo de criar e sustentar um valor econômico superior”. Acerca do assunto, para Carvalho, (2012, p. 238), “A inovação é uma necessidade vital para as organizações”, inovar é uma necessidade das organizações em um ambiente corporativo, inovar é determinar diretrizes - com a inovação levará a outras inovações, aprimorando e aperfeiçoando o contexto existente.

Conhecer o ambiente em qual a organização atua torna-se o diferencial para as vantagens competitivas, no que se refere ao assunto, Strauhs et. al (2012, p. 13), evidencia por meio de uma figura ilustrativa.

Figura 8: Vantagem competitiva.



Fonte Adaptada de Strauhs et. Al (2012, p. 13).

É válido ressaltar a importância que a informação e o conhecimento têm em todo o ambiente corporativo. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento tem por objetivo estabelecer práticas operacionais e gerencias para o bom andamento da organização, de modo que fomente as vantagens competitivas de forma eficiente e eficaz, adquirindo resultados positivos por toda a organização.

2.3 ESTRUTURA E POLÍTICAS DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO

2.3.1 Breve Histórico

No contexto de educação brasileira, a Constituição Federal (CF) de 1988 é a lei suprema juntamente com outras diretrizes como o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069, de 13 de Julho de 1990, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9.394 de 20 de Dezembro de 1996, e o Conselho Nacional de Educação (CNE) com as articulações do Plano Nacional de Educação (PNE).

No art. 214 da CF se estabelece o PNE com a duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação: “definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementações para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis”. E ainda no mesmo artigo estabelecem ações e medidas integradas que conduzam as situações para:

- I. erradicação do analfabetismo;
- II. universalização do atendimento escolar;
- III. melhoria da qualidade do ensino;
- IV. formação para o trabalho;
- V. promoção humanística, científica e tecnológica do País; e
- VI. estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto.

São considerados arcabouços jurídicos na forma de leis que asseguram aos brasileiros melhores condições sociais e na educação brasileira, promovendo ao cidadão qualificação e preparação na contribuição do desenvolvimento do país. Em continuidade no âmbito da educação superior, segundo Saviani (2008, p.129), “compreendendo a educação como o ato de produzir direta e intencionalmente em cada indivíduo singular a humanidade que é produzida história e coletivamente pelo conjunto dos homens”.

Nesse mesmo entendimento, Teixeira (1999, p. 74) comenta sobre a importância da escola para a formação do indivíduo: “como uma instituição específica para a formação de especialistas da tradição escrita, a *latere*, e sem prejuízo daquela influência social direta, quanto à participação e integração de todos na comunidade”. Ainda Libâneo et al (2009, p. 201) destacam que: “Uma sociedade mais escolarizada pode auxiliar na construção de uma sociedade mais justa, mais crítica mais solidária”.

Paulo Freire, notadamente teve sua participação na educação brasileira, “preocupado com o problema do analfabetismo, dirigiu-se sempre às massas que alguns supunham “fora da história”. O educador, a serviço da libertação do homem, dirigiu-se sempre às massas mais oprimidas FREIRE (2005, p.33)”.

Para Saviani (2008, p.168), no contexto da educação, “a concepção pedagógica produtivista postula que a educação é um bem de produção e não apenas um bem de consumo, tem, pois, importância decisiva no processo de desenvolvimento econômico”. A educação tem uma imensa participação no contexto social de um país, sendo um fator determinante em uma sociedade, com mecanismos para o desenvolvimento econômico de uma região ou em um contexto nacional.

Segundo Delors (2005, p. 33), a educação é um processo de longo prazo no que condiz aos objetivos, com característica irreduzível, permeando entre o passado e o futuro das sociedades. Contudo, “aquilo que fazemos hoje será determinante

para o tipo de sociedade que desejamos ver instaurar-se, tanto no que se refere aos seus valores quanto ao bem-estar material e cultural de seus cidadãos”

2.3.2 Estrutura do Ensino Superior

O Ministério da Educação (MEC) é o órgão que regulariza, avalia, conserva a qualidade do ensino e programa de política nacional de educação. Por meio da Lei 9.131 de 24 de Novembro de 1995, no art. 6º, o MEC redige a seguinte redação: “exerce as atribuições do poder público federal em matéria de educação, cabendo-lhe formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino e velar pelo cumprimento das leis que o regem”. Para tanto, o MEC é a soberania do ensino brasileiro, contando com a colaboração do CNE e das Câmaras que o compõem (Figura 9).

O CNE tem por atribuição assessorar o MEC diante de normativas, deliberativas e de assessoramento das funções e atribuições ao setor público federal em todo ângulo da educação brasileira, conforme acesso em 25 de Agosto de 2015 no site do MEC, ainda:

[...] cabendo-lhe formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino, velar pelo cumprimento da legislação educacional e assegurar a participação da sociedade no aprimoramento da educação brasileira.

Ao CNE compete: “a) subsidiar a elaboração e acompanhar a execução do Plano Nacional de Educação; [...] c) assessorar o Ministério da Educação e do Desporto no diagnóstico dos problemas e deliberar sobre medidas para aperfeiçoar os sistemas de ensino”. O CNE realiza as articulações do PNE, aprovado por meio da Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001, tem como finalidade atender ao art. 214 da CF, contemplando bases normativas da educação Brasileira.

O PNE objetiva ampliar as vagas na IES, tendo em vista que investindo do setor público ou privado de certa forma estará ampliando o acesso à educação. Conforme acesso em 17 de Agosto de 2014, o novo Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2011-2020, com novas metas e objetivos para o ensino em todos os níveis incluindo o ensino superior.

Na sequência, a figura 9 apresenta a estrutura do Ensino Superior no Brasil.

Figura 9 - Estrutura do Ensino Superior.



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

Destaca-se a aprovação das metas pela Comissão de Educação, conforme acesso em 17 de Agosto de 2014, o novo Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2011-2020, com novas metas e objetivos para o ensino em todos os níveis incluindo o ensino superior. Foram elaboradas 20 metas para serem atendidas no que tange ao ensino superior. Diante das 20 (vinte) metas propostas, a meta de número 12 (doze) vincula a presente pesquisa: “elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurada a qualidade da oferta e a expansão para, pelo menos, 40% das novas matrículas no segmento público”.

Conforme o PNE objetiva-se ampliar as vagas na IES públicas tendo em vista que investindo do setor público ou privado de certa forma estará ampliando o acesso a educação, e o país ainda não investe o suficiente em educação. Conforme Libâneo et al (2009, p. 214):

O País tem um dos menores índices de matrículas na educação superior na América Latina (7,7% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos). Nos últimos oito anos, a matrícula nas instituições públicas foi de apenas 28%, enquanto nas particulares de 86%, em razão da redução do orçamento para o ensino superior, especialmente para as universidades federais.

Libâneo et al (2010) demonstrou que o incentivo nos últimos anos no ensino superior foi com maior intensidade no setor privado. Na América Latina, os números ainda são considerados baixos, havendo a necessidade de ampliar ainda mais esses números conforme objetivos do PNE, que estabeleceu metas até o ano de 2020.

Dando continuidade à pesquisa, em 17 de Agosto de 2014, a meta do PNE de número 13 consiste em: “Elevar a qualidade da educação superior e ampliar a

proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75%, sendo, do total, no mínimo, 35% de doutores”.

Outro ponto de meta do PNE é o número 20 que trata de “ampliar progressivamente o investimento público em educação pública, sendo o investimento em todas as modalidades, de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto (PIB) do País”.

No quadro 3 demonstrou o total do PIB destinado a educação em todas as categorias, para o ensino médio, fundamental e superior, para o ensino superior, foi destinado na média 16,73% do total do PIB.

Quadro 3 – Percentual do PIB destinado ao Ensino Superior (2000-2011).

ANOS	OUTROS NIVEIS DE ENSINO	ENSINO SUPERIOR	TOTAL DO PIB	% ENSINO SUPERIOR
2000	3,2	0,7	3,9	18,44%
2001	3,3	0,7	4,0	18,39%
2002	3,3	0,8	4,1	19,08%
2003	3,2	0,7	3,9	18,11%
2004	3,2	0,7	3,9	17,23%
2005	3,2	0,7	3,9	17,51%
2006	3,6	0,7	4,3	15,49%
2007	3,8	0,7	4,5	14,75%
2008	4,0	0,7	4,7	14,76%
2009	4,2	0,7	5,0	14,94%
2010	4,3	0,8	5,1	15,50%
2011	4,4	0,9	5,3	16,63%

Fonte: INEP.

Outro mediador nas disponibilizações das informações públicas relacionado ao ensino superior ocorre pelo Censo da Educação Superior, evidenciando números estatísticos, disponibilizando dados e informações anualmente em regime de colaboração entre as esferas públicas no que tange à União, aos Estados e ao Distrito Federal. No art. 3º do Censo, tem-se que: “em caráter declaratório e mediante coleta de dados descentralizada, englobando todos os estabelecimentos públicos e privados de educação superior e adotando alunos, docentes e instituições como unidades de informação”.

Diante do contexto, no que condiz à estrutura do ensino superior, considera-se o MEC como órgão de referência do ensino brasileiro, com o auxílio do CNE e do PNE são consideradas estruturas no que tange às questões jurídicas.

2.3.3 Classificação e Enquadramento Fiscal de Instituição de Ensino Superior

O Sistema Federal de Ensino (SFE), conforme o art. 8º do Decreto 2306, classifica os tipos de instituições de ensino superior em: “I – universidades; II – centros universitários; e III – faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores”, conforme mostra a figura 10.

Figura 10 – Tipos de Instituições de Ensino Superior.

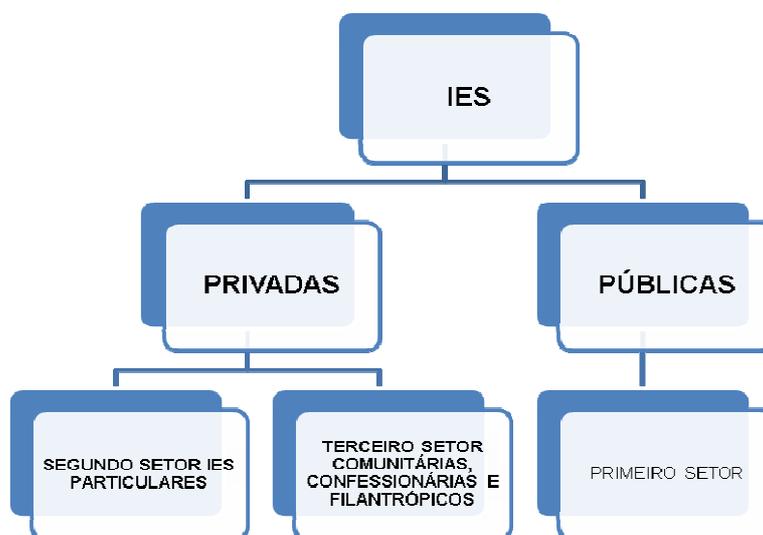


Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

Os centros universitários, bem como as universidades, possuem autonomia de execução sem a devida aprovação do poder público, embora seus estatutos estejam sujeitos à análise da Educação com o MEC, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/1996) e o Decreto nº 5.786/2006.

No que tange aos seus enquadramentos, as IES classificam-se em públicas ou privadas, entendendo o setor público como o primeiro setor, e o setor privado como o segundo setor e as comunitárias, confessionais e filantrópicas como o terceiro setor, conforme figura 11.

Figura 11 - Enquadramentos das IES em privadas e públicas.



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

De acordo com o Art. 45 da LDB Lei nº 9.394/96, “A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privada, com variados graus de abrangência ou especialização”.

Ainda no contexto de IES, o Art. 5º do Decreto 2306 de 19 de Agosto de 1997, do Sistema Federal de Ensino, as IES serão qualificadas em “I – públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e II – privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado”.

Segundo a LDB 9394/96, em seu art. 7º, no que condiz às instituições privadas nas normas gerais de ensino, deve seguir os seguintes critérios: “I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino; II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público; III - capacidade de autofinanciamento”. Como visto, a legislação concede uma abertura ao ensino superior privado, mas no cumprimento dos regulamentos. O MEC é o órgão responsável pela autorização do funcionamento da IES, que atendendo aos requisitos poderá exercer sua atividade legalmente.

Os estabelecimentos de ensino privados podem ser com fins ou sem fins lucrativos. Com fins lucrativos objetivam lucros advindos de suas atividades operacionais, logo, as demais sem fins lucrativos serão classificadas em comunitárias, confessionais e filantrópicas, evidentemente não poderão objetivar lucros. Quanto aos enquadramentos fiscais e personalidade jurídica das IES, devem

atender aos critérios da legislação pertinente no que se refere aos seus bens, direitos e obrigações. No art. 20 da LDB, evidencia que:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior; e

IV - filantrópicas, na forma da lei.

Como visto, a Instituição de Ensino Superior poderá se enquadrar em modalidades com fins lucrativos e sem fins lucrativos, a primeira é a IES que se constitui na forma da lei com direitos e obrigações, atendendo a legislação, mas com controle fechado sem a participação de terceiros em sua administração, embora com as devidas obrigações com os órgãos competentes. Nas demais estruturas de instituição, como as sem fins lucrativos, as comunitárias, confessionais e filantrópicas poderão ter a participação pública, bem como a participação do setor privado, como exemplo de pessoas físicas ou jurídicas, sem a distribuição de lucros realizados do período.

Mediante a LDB, no art. 77, na sobre de resultados como lucros, as IES comunitárias, confessionais e filantrópicas que: “II - apliquem seus excedentes financeiros em educação; III – assegure à destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades”.

2.3.4 Lei de Diretrizes e Base da Educação

A Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB), Lei nº 9.394/96, de 20 de Dezembro de 1996 foi considerada de fundamental importância para a educação brasileira, de modo a conduzir mecanismos para contemplar a Constituição Federal brasileira, tendo em vista de sua readaptação e aprovada no ano de 1996, uma década marcada por várias mudanças no contexto educacional.

Saviani (2012, p. 87) destaca que “ao se formular uma lei de diretrizes e bases, se está visando ao sistema educacional, então essa lei deverá preencher as condições necessárias à construção do sistema educacional”. É pertinente ressaltar que, até meados dos anos 1990, não havia de fato uma delimitação clara das responsabilidades nos níveis federais, estaduais e municipais quanto ao financiamento educativo. Com o advento da Lei 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece as responsabilidades em cada nível de governo.

A LDB determinou as responsabilidades em três esferas, distribuídas à União, Estados e Municípios, de acordo *ao art. 8º* “A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino”. Ainda no mesmo art. 8º no parágrafo 1º “Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais”.

A União responsável pela manutenção do ensino superior, tendo como premissas acompanhar a manutenção e gestão da educação diante dos resultados do sistema educacional, pertinente à qualidade da educação. A LDB demonstra a responsabilidade do governo com o ensino superior, no Art. 45: “A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”.

Ainda no contexto da educação brasileira, a LDB teve uma participação significativa nas questões educacionais. Segundo Azevedo & Lara (2011, p. 130), a Lei de Diretrizes e Base da Educação determina por “quatro eixos de políticas em torno dos quais se articularam por estratégias, programas e projetos de inovações e mudança concernentes à gestão, à qualidade e à equidade, ao aprimoramento docente e o financiamento”.

2.3.5 Políticas Públicas da Educação na Década de 90

As políticas públicas são conjuntos de programas desenvolvidos pelo Estado com a finalidade de assegurar os direitos dos cidadãos brasileiros, com diretrizes e princípios para estabelecer caminhos traçados e as soluções para resolução de

problemas sociais. De acordo com Rua (2009, p. 19), “As políticas públicas (*policy*) são uma das resultantes da atividade política (*politics*): compreendem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores envolvendo bens públicos”.

Entre os períodos de 1995 a 2002 houve intensa reforma na educação brasileira. A década de 1990 culminou diversos ajustes econômicos, com as contenções de gastos e equilíbrio das contas públicas, na redução da dívida externa e interna do país. Libâneo *etal* (2009, p. 163), enfatiza que, em 1995, “iniciou-se o processo de concretização da política educacional, que seguiu a cartilha de organismos internacionais, como o Banco Mundial, cujas orientações se fizeram presentes na lei nacional da educação, a LDB”.

O estado indiretamente, retira-se da função de responsável com a educação brasileira, “Ressalta-se que ambas foram pensadas a partir dos pressupostos do Neoliberalismo, da redução do papel do Estado, em especial do estado Nacional, na sua (des) responsabilização com a educação” (AZEVEDO E LARA, 2011, p. 174).

O Estado visa ao bem-estar da sociedade, não podendo ser confundido com governo, o Estado é o sistema que necessita de controle social, a ideia de reformar o Estado tem que ter em mente a questão de algo público, é de todos e não especificamente de alguém, de modo que possa se desenvolver e crescer economicamente. Em se tratando de setor, pode se considerar o Estado como o Primeiro Setor, significado de patrimônio público, o Segundo Setor são as organizações privadas e, por fim, o Terceiro Setor, já são as organizações sem fins lucrativos. Brasil (1995, p. 10) comenta que a crise de Estado teve início nos anos de 1970 e 1980, tornou-se evidente, ocasionando “o descontrole fiscal, diversos países passaram a apresentar redução nas taxas de crescimento econômico, aumento do desemprego e elevados índices de inflação”.

Reformar o Estado brasileiro resume-se em formulações de novas estratégias de governo, tendo em vista que, nos anos de 1995, foi constituído o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), em que foi apresentado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, comandado pelo ex-ministro Luiz Carlos Bresser Pereira - Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado.

[...] reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado. Daí a generalização dos processos de privatização de empresas estatais. Neste plano, entretanto, salientaremos um outro processo tão importante quanto, e que no entretanto não está tão claro: a descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica (BRASIL, 1995, p. 12).

Ainda no mesmo entendimento de reformar o Estado, para Azevedo (2008 p. 24), “Nosso entendimento é que as reformas empreendidas no Estado e na administração pública no Brasil, a partir dos anos de 1990, conformaram novas fronteiras entre o público e o privado, na relação entre Estado e sociedade”.

Segundo Azevedo (2008, p. 116), “Em certas situações tais agências são responsáveis pela determinação de políticas educacionais integrais, uma vez que ganham hegemonia junto ao aparelho do estado”. As políticas públicas internacionais interferiam nos projetos de Estado e, ainda, na administração de organizações públicas e privadas. Essas políticas públicas internacionais, conhecidas como os organismos internacionais, como o (Banco Mundial (BM), Fundo Monetário Internacional (FMI), Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Mundial do Comércio (OMC), Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (CEPAL), Organização dos Estados Americanos (OEA), Organizações das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura (UNESCO) entre outros que participam ativamente da elaboração destas políticas e promovem espaços de divulgação para implantação das mesmas.

Estes ajustes são chamados por alguns de reforma neoliberal, tendo em vista que criaram uma série de novos conceitos e novas ideias, sendo que os mais conhecidos deles são a sociedade do conhecimento, a inclusão digital, o aprender a aprender e outros.

Fonseca (1998, p. 3) comenta que, no decorrer da década, “mudanças fundamentais se processaram na organização do sistema econômico atual. Uma grande crise iniciada nos anos de 1970 fez com que fossem reformuladas as estratégias políticas e econômicas de crescimento e de expansão mundial”. O período e as reformas ocorridas foram para dar continuidade ao chamado crescimento econômico ou conhecido como globalização.

Desde esse período de reformas foram realizados ajustes econômicos por meio de políticas públicas internacionais, que interferiam sobremaneira nos projetos

de Estado, ainda que interferindo na administração de organizações públicas e privadas. Essas políticas internacionais são dirigidas pelos organismos internacionais como um deles o BM e o FMI, que tiveram uma imensa participação na elaboração e implementações das políticas educacionais. Fonseca (1998, p. 1), faz contribuições a cerca do assunto:

Para a efetivação do novo papel, o Banco atua junto com o FMI na condução dos ajustes estruturais para a reforma dos Estados-membros rumo ao globalismo econômico. Registre-se, ainda, o seu desempenho como articulador da relação econômica entre os países do terceiro mundo, inclusive no que tange à negociação da dívida externa e à abertura comercial exigida no processo de globalização.

O BM tem uma relação direta com os países subdesenvolvidos; porém, ele subsidia as necessidades sociais para que os países se desenvolvam. O Brasil na década de 1970, como outros períodos, enfrentou crises financeiras, necessitando de desenvolvimento econômico; contudo, a questão da pobreza foi um ponto relevante nas observações na política do BM. Segundo Siqueira (2001, p. 8):

Em 1999 o Banco Mundial também criou um novo serviço chamado Ed Invest (Education Investment). O Ed Invest reforça o discurso da falta de recursos financeiros por parte do governo para expandir ou até poder oferecer educação para todos e em diferentes níveis. Assim, este “serviço” do Banco do Mundial defende a idéia de que essa tarefa seria melhor realizada pelo setor privado, que estaria disposto a assumir esse novo negócio educacional.

Conforme evidenciado por Siqueira (2001), o Banco Mundial defendia a ideia de que a educação superior seria democraticamente para a conquista de todos e essa tarefa realizada juntamente ao setor privado na abertura de IES particulares; contudo, contribuindo com expansão do ensino superior.

2.4 EXPANSÃO DE VAGAS/MATRÍCULAS E DO FINANCIAMENTO DO ENSINO SUPERIOR

2.4.1 Expansão Relativa ao Número de Vagas Públicas e Privadas no Ensino Superior

Diante de um cenário de reforma do ensino superior é possível o aumento de número de IES, com isso percebe-se um aumento em número de vagas decorrentes.

Observando a evolução de vagas ofertadas no ensino superior público e privados no período de 1991 a 2013, o crescimento na média foi de 11,32%, o ano com maior crescimento foi o ano de 2002 com 27,62% e o menor crescimento foi o ano de 2011 na diminuição de vagas ofertadas em -6,33%.

Ao analisar o crescimento de número de vagas públicas e privadas no ensino superior, em relação ao ano de 1991 até o ano de 2013, em 22 anos ocorreu um crescimento de 880,94%, uma evolução significativa no crescimento de vagas.

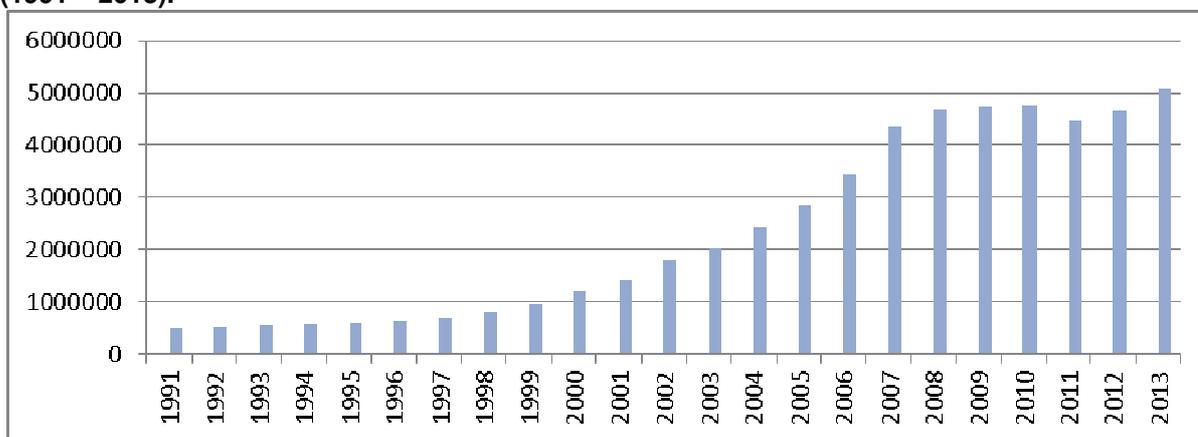
Quadro 4 - Evolução em número de vagas no Ensino Superior Públicas e Privadas no Brasil. (1991 – 2013).

Ano	Vagas	Taxa de Crescimento
1991	516.663	
1992	534.847	3,52%
1993	548.678	2,59%
1994	574.135	4,64%
1995	610.355	6,31%
1996	634.236	3,91%
1997	699.198	10,24%
1998	803.919	14,98%
1999	969.159	20,55%
2000	1.216.287	25,50%
2001	1.408.492	15,80%
2002	1.797.476	27,62%
2003	2.026.758	12,76%
2004	2.433.500	20,07%
2005	2.859.398	17,50%
2006	3.443.148	20,42%
2007	4.365.012	26,77%
2008	4.684.626	7,32%
2009	4.726.394	0,89%
2010	4.754.310	0,59%
2011	4.453.431	-6,33%
2012	4.653.756	4,50%
2013	5.068.142	8,90%

Fonte: MEC/INEP/DEED.

O gráfico 1 demonstra a evolução do número de vagas públicas e privadas de 1991 a 2013.

Gráfico 1 - Evolução em número de vagas no Ensino Superior públicas e privadas no Brasil (1991 – 2013).



Fonte: MEC/INEP/DEED.

Como demonstrado no gráfico 1, nota-se o aumento em número de vagas públicas e privadas no ensino superior, compreendido no período de 1999 a 2007, também se observa a queda no número de vagas no ano de 2011, mas no ano de 2013 novamente aumentou.

2.4.2 Expansão Relativa ao Número de Matrículas x Ingressantes no Ensino Superior particular

No quadro 5 demonstra a expansão do ensino superior em número de matriculados e ingressos no ensino superior no período do ano de 2000 a 2013, considerando 13 anos de evolução no ensino superior.

Observando do ano de 2008 até 2013, nota-se um crescimento de forma acentuada, analisando o crescimento de matrículas do ano de 2013 em relação ao ano de 1991, houve um crescimento de 195,60%, analisando os ingressos do ano de 2013 em relação ao ano de 1991 houve um crescimento de 227,41%, considerando um crescimento em número de matrículas e ingressos no ensino superior de forma significativa.

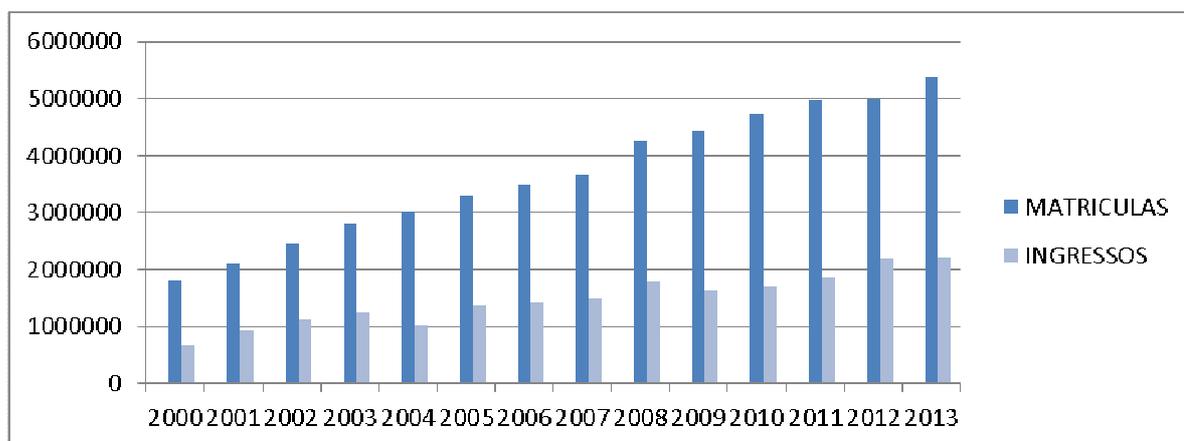
Quadro 5 - Evolução do Ensino Superior particular em número de matrículas x ingressos no Brasil de um ano para o outro (2000 – 2013).

Ano	Matrículas	Taxa de crescimento	Ano	Ingressos	Taxa de crescimento
2000	1.817.799		2000	675.336	
2001	2.111.027	16,13%	2001	946.954	40,22%
2002	2.460.390	16,55%	2002	1.116.837	17,94%
2003	2.789.029	13,36%	2003	1.244.297	11,41%
2004	3.023.941	8,42%	2004	1.037.035	-16,66%
2005	3.295.532	8,98%	2005	1.369.913	32,10%
2006	3.501.060	6,24%	2006	1.435.240	4,77%
2007	3.673.296	4,92%	2007	1.491.262	3,90%
2008	4.255.029	15,84%	2008	1.798.425	20,60%
2009	4.430.157	4,12%	2009	1.642.762	-8,66%
2010	4.736.001	6,90%	2010	1.706.345	3,87%
2011	4.966.374	4,86%	2011	1.856.015	8,77%
2012	4.996.758	0,61%	2012	2.199.192	18,49%
2013	5.373.450	7,54%	2013	2.211.104	0,54%

Fonte: MEC/INEP/DEED – Adaptado pela Autora, 2016.

Com os dados apontados no gráfico 2, são os dados pertinentes ao quadro 5, evidenciando os números relativos às matrículas e ingressos no ensino superior presencial e a distância.

Gráfico 2 – Matrículas e ingressos no Ensino Superior particular no Brasil (2000-2013).



Fonte: MEC/INEP/DEED.

De acordo com as políticas públicas implementadas com o ensino superior, nos últimos anos, observa que proporcionou um crescimento em número de matrículas e ingressos no ensino superior de forma considerável.

2.4.3 Expansão Relativa Número de IES

No que se refere às IES, podem ser divididas em Universidades, Centros Universitários, Faculdades. As Universidades e os Centros Universitários têm uma maior autonomia de gestão, como, por exemplo, em abertura de novos cursos, sem a liberação do MEC, as faculdades já têm uma menor autonomia como, por exemplo, na liberação de novos cursos para a IES.

Analisando um período de 11 anos, decorrente ao período de 2002 a 2013, conforme a tabela 1 - observou o crescimento do número de Instituições de Ensino Superior, analisando o primeiro ano de 2002 representava um total de 1.442 IES e, no último ano analisado de 2013, representava um total de 2.090 IES, cujo crescimento de 2002 a 2013 correspondeu a 44.93%, de modo que analisou o ano de 2013 em relação ao ano de 2002.

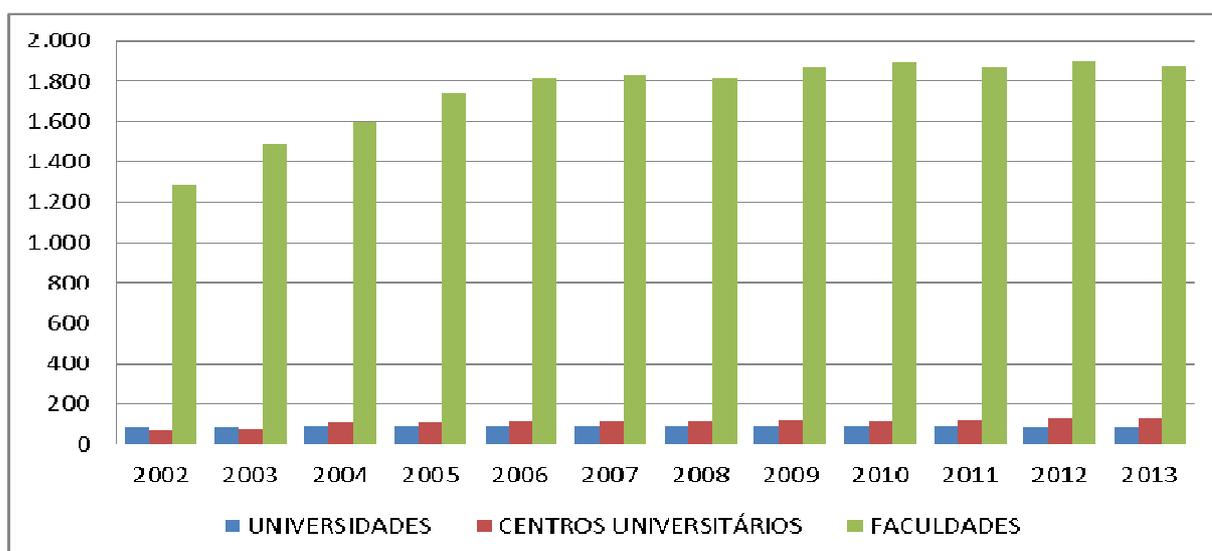
Tabela 1 - Expansão de número de IES Privadas no Brasil (2002 – 2013).

ANOS	UNIVERSIDADES	CENTROS UNIVERSITÁRIOS	FACULDADES	TOTAL
2002	84	74	1.284	1.442
2003	84	78	1.490	1.652
2004	86	104	1.599	1.789
2005	86	111	1.737	1.934
2006	86	115	1.821	2.022
2007	87	116	1.829	2.032
2008	86	119	1.811	2.016
2009	86	120	1.863	2.069
2010	89	119	1.892	2.100
2011	88	124	1.869	2.081
2012	85	129	1.898	2.112
2013	84	130	1.876	2.090

Fonte: MEC/INEP/DEED.

O gráfico 3 demonstra a expansão do número de IES compreendido no período de 2002 a 2013.

Gráfico 3 - Expansão de número de IES Privadas no Brasil (2002 – 2013).



Fonte: MEC/INEP/DEED.

Como visto acima, o gráfico 3 demonstrou as instituições privadas por categorias de universidades, centros universitários e faculdades, tendo em vista das faculdades ter maior número no período apresentado.

2.4.4 Financiamentos do Ensino Superior

Desde a década de 1990, o Brasil passou por diversas reformas, no que tange à educação superior brasileira. Foram implementadas políticas públicas educacionais de modo que disseminaram o crescimento das IES particulares. O governo diminuiu os investimentos nas IES públicas, adotando incentivos, como bolsas educacionais para o ensino superior. Costa (2004, p.112) evidencia que, no processo de descentralização do ensino no Brasil, “o governo federal passa a atuar como avaliador do processo do ensino do que exatamente como executor, com as atuais políticas neoliberais, implementando políticas de investimentos no setor privado e não mais no setor público”.

Com as políticas de governo relacionadas ao ensino superior, o governo federal diminuiu seus investimentos no ensino superior público. O governo federal aumentou os investimentos no ensino superior privado, de modo a financiar a educação superior. O governo federal perde o caráter de executor direto, mas ainda com o controle de avaliador do ensino superior brasileiro. A esse respeito, Amaral

(2003, p.57) faz os devidos comentários: “O Estado teve a sua função na educação superior alterada, passando de agente direto de um processo integral a agente apenas regulador e controlador”. Segundo Amaral (2003), o governo federal se isentou como executor, mas não como avaliador, transferindo a responsabilidade ao setor privado, notadamente, não deixando a função de planejador e avaliador do ensino superior.

2.4.5 Programas de Financiamentos Educacionais

O Programa de Crédito Educativo CREDUC se manteve em funcionamento até o ano de 1997, por meio da Medida Provisória n. 1827, de 27 de maio de 1999, cujo objetivo era remodelar o crédito educativo dando origem ao Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), posteriormente promulgada a Lei nº 10.260, de 12 de Julho de 2001.

O Programa Universidade para Todos (ProUni) é uma modalidade de bolsa educacional para o ensino superior, promulgado no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, pela Lei nº 11.096/2005, sendo uma forma de concessão de bolsas de estudos nas modalidades integrais e parciais aos estudantes carentes, nas instituições de ensino superior privadas.

As instituições de ensino superior privadas que aderem aos programas de financiamentos educacionais, oriundos de investimentos do governo federal, são beneficiadas diante de compensações de tributos federais, como, por exemplo, nas modalidades de tributos (IRPJ), (CSLL), (COFINS) e (PIS). As compensações iniciam-se a partir da efetivação do contrato com o aluno no ensino superior. Conforme o site do MEC, acesso em 19 de Agosto de 2014:

A adesão ao ProUni isenta as instituições de ensino superior do pagamento de quatro tributos: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS). A isenção vale a partir da assinatura do Termo de Adesão e durante seu período de vigência (dez anos).

Como visto, os programas de financiamento do governo federal com o ensino superior são mecanismos de políticas públicas educacionais, elaboradas a partir da década de 1990 com a propagação do aumento do ensino superior brasileiro, de

forma a descentralizar a execução do ensino superior público, investimento no segundo setor ou setor privado. Esses investimentos, mediante as bolsas educacionais e financiamento estudantil, foram feitos de modo a atender a CF e a LDB.

2.4.6 Financiamento Estudantil (FIES)

O Financiamento Estudantil (FIES) foi aprovado pela lei n.º10.260, de 12 de Julho de 2001. Segundo o Art. 1º, “É destinado à concessão de financiamento a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação, de acordo com regulamentação própria”.

Considerando o FIES como uma modalidade de financiamento dos estudos no ensino superior, conforme pesquisa no MEC 28/07/2015, trata-se do “principal indicador de gestão refere-se à capacidade do programa em atingir seu objetivo de financiar estudantes carentes do ensino superior não gratuito”. Após a conclusão dos estudos haverá a obrigatoriedade em liquidar o financiamento. De acordo com a Lei 10.260 de 12 de Julho de 2001, Art. 4º, “São passíveis de financiamento pelo Fies até 100% (cem por cento) dos encargos educacionais cobrados dos estudantes por parte das instituições de ensino devidamente cadastradas para esse fim pelo Ministério da Educação”, haja vista a necessidade da Instituição de Ensino Superior ser cadastrada com a Caixa Econômica Federal (CEF).

Essa modalidade de financiamento educacional é destinada aos estudantes mais carentes, o novo programa vincula-se à avaliação para alunos selecionados de famílias com menor poder aquisitivo. Conforme pesquisa em 19 de Agosto de 2014, no site do MEC, têm-se demonstrados os critérios para acadêmico com renda familiar mensal bruta de até 10 (dez) salários mínimos:

- a) até 100% (cem por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta per capita com os encargos educacionais for igual ou superior a 60% (sessenta por cento);
- b) até 75% (setenta e cinco por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta per capita com os encargos educacionais for igual ou superior a 40% (quarenta por cento) e menor de 60% (sessenta por cento);

c) até 50% (cinquenta por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta per capita com os encargos educacionais for igual ou superior a 20% (vinte por cento) e menor de 40% (quarenta por cento).

Em pesquisa em 19 de Agosto de 2014, no site do MEC, considerando os critérios para acadêmico com renda familiar mensal bruta acima 10 (dez) salários mínimos, tem-se:

a) até 75% (setenta e cinco por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta per capita com os encargos educacionais for igual ou superior a 40% (quarenta por cento);

b) de 50% (cinquenta por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta per capita com os encargos educacionais for igual ou superior a 20% (vinte por cento) e menor de 40% (quarenta por cento).

Ainda em consulta em 19 de Agosto de 2014, no site do MEC, de acordo com o Portal do MEC, os critérios de financiamentos para acadêmico com renda familiar mensal bruta maior de 15 (quinze) salários mínimos e menores de 20 (vinte) salários mínimos: “50% (cinquenta por cento) de financiamento, quando o percentual do comprometimento da renda familiar mensal bruta per capita com os encargos educacionais for igual ou superior a 20% (vinte por cento)”.

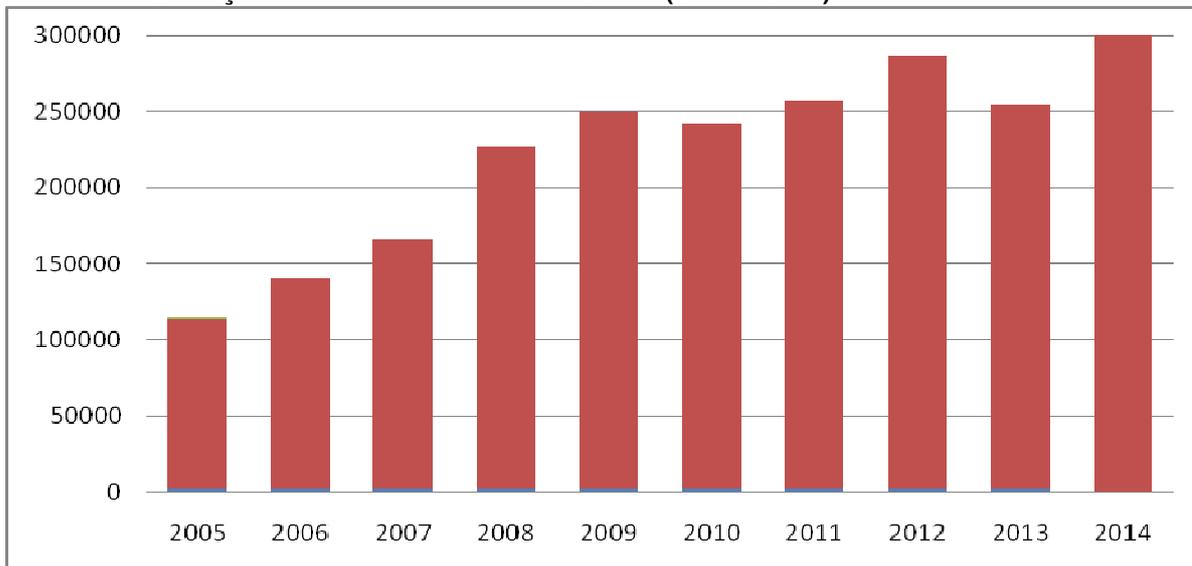
De acordo com a LDB Lei 9.394/96, Art. 73º, “Os órgãos fiscalizadores examinarão, prioritariamente, na prestação de contas de recursos públicos, o cumprimento do disposto no Art. 212 da Constituição Federal, no Art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e na legislação concernente”. Portanto, no que concerne a recursos públicos, o Tribunal de Contas da União tem o papel de verificar o processo na concessão de bolsas, se ocorre de maneira regular na relação de Destinação de bolsa, na fiscalização da IES particular e o beneficiário da bolsa ProUni.

2.4.7 Programa Universidade para Todos (ProUni)

Conforme a Lei Nº 11.096, de 13 de Janeiro de 2005, no Art. 1º, define-se o ProUni como destinado à concessão de bolsas de estudo integrais e parciais de “50% (cinquenta por cento) ou de 25% (vinte e cinco por cento) para estudantes de cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de ensino superior, com ou sem fins lucrativos”.

No gráfico 4 verificou-se a evolução de bolsas educacionais relativas ao programa de governo ProUni.

Gráfico 4 – Evolução de bolsas do ProUni no Brasil (2005 – 2013).



Fonte: MEC.

Para o candidato concorrer a uma bolsa ProUni terá que participar do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), obter uma nota mínima estabelecida pelo MEC para ser selecionado para o programa. Outro critério será na renda familiar de até três salários mínimos por pessoa, sendo necessário atender alguns requisitos, segundo MEC acesso em 20 de Agosto de 2014:

- ter cursado o ensino médio completo em escola pública ou em escola privada com bolsa integral da instituição;
- ter cursado o ensino médio parcialmente em escola pública e parcialmente em escola privada com bolsa integral da instituição;
- ser pessoa com deficiência;
- ser professor da rede pública de ensino básico, em efetivo exercício, integrando o quadro permanente da instituição, e estar concorrendo a vaga em curso de licenciatura, normal superior ou pedagogia. Neste caso, a renda familiar por pessoa não é considerada.

Outro fator relevante ao acadêmico que se beneficiar da bolsa é que será necessário ter um rendimento igual ou acima de 75% (setenta e cinco por cento) nas disciplinas no período da graduação, caso não atender a essa finalidade, ele perderá a bolsa de estudo, conforme acesso em 20 de Agosto de 2014, o MEC destaca o assunto:

Durante o curso, o bolsista do ProUni deverá apresentar aproveitamento acadêmico de, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) nas disciplinas cursadas em cada período letivo, sob pena de encerramento da bolsa. Em caso de aproveitamento acadêmico insuficiente, o coordenador do ProUni poderá ouvir o responsável pela(s) disciplina(s) na(s) qual(is) houve reprovação e autorizar, por uma única vez, a continuidade da bolsa.

Como visto, para a obtenção da bolsa do ProUni é preciso atender alguns requisitos conforme determina a legislação. Para o acadêmico torna-se uma vantagem, pois não terá a obrigatoriedade de realizar o pagamento no momento em que estiver cursando e nem na conclusão do ensino superior privado.

2.4.8 Compensações Fiscais

As IES particulares com fins lucrativos terão como finalidade a obtenção de lucros, enquanto que as IES particulares sem fins lucrativos, como as comunitárias, confessionais e filantrópicas não terão a mesma característica, haverá a necessidade de atender aos critérios da legislação determinada nesse enquadramento fiscal. Conforme art. 20 da LDB, as classificações e os enquadramentos são:

- I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;
- II - comunitárias, assim entendidas, as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
- III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;
- IV - filantrópicas, na forma da lei.

No que se refere aos benefícios de financiamentos educacionais pelos programas de governos, de certa forma terá influência nos enquadramentos das IES como exemplificadas as particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas, pois os benefícios do programa de governo, posteriormente, serão compensados em tributos. No que tange às Instituições de Ensino Superior particulares torna-se importante, pois estarão compensando nos tributos federais a recolher para a união. Conforme acesso na CEF, em 23 de Agosto de 2015, a IES poderá compensar as contribuições com o FIES, “somente aquelas cujos códigos de pagamento se

encontram na página de declaração, já pré-definidas pelo INSS, e para os CNPJ da Mantenedora e das mantidas que estão credenciadas ao FIES”.

Embora as IES sem fins lucrativos não tenham a mesma carga tributária que uma IES com fins lucrativos, pois são imunes ou isentas de tributos sendo necessária uma análise mais detalhada nos benefícios compensados para atender um aluno bolsista pelos programas de governo pertinente aos financiamentos educacionais. Ainda que as IES particulares que aderem aos programas de financiamentos educacionais, como é o caso do ProUni, se beneficiarão na isenção de tributos nas modalidades federal como o IRPJ, CSLL, COFINS e PIS, conforme Figura 12.

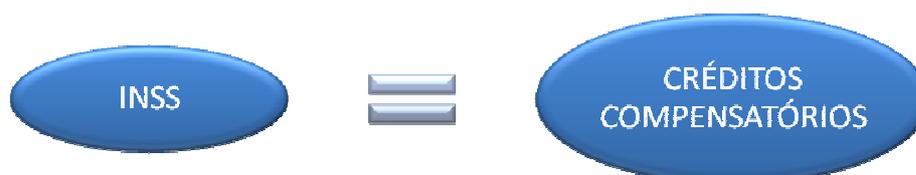
Figura 12 - Créditos compensatórios (ProUni).



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

As Instituições de Ensino Superior particulares que atenderem ao programa de governo de financiamento educacional, como é o caso do FIES, receberão incentivos nas compensações nos tributos, como se vê na figura 13, na modalidade patronal como do Ministério de Previdência Social (INSS). O INSS é uma das modalidades de tributos com maior peso para as organizações e, com esse benefício para as IES particulares, torna-se um ponto relevante em sentido de resultados; portanto, sendo um bom negócio para uma IES.

Figura 13 - Créditos compensatórios (FIES).



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

No que se refere às compensações fiscais, serão efetuados os débitos e os créditos diante de prestações de contas com o governo a partir da efetivação do contrato com o aluno no ensino superior, conforme Tabela 2, que resume os tributos por classificações, com fins lucrativos e sem fins lucrativos.

Tabela 2 - Alíquota e Base de Cálculo dos Tributos Federais – ProUni.

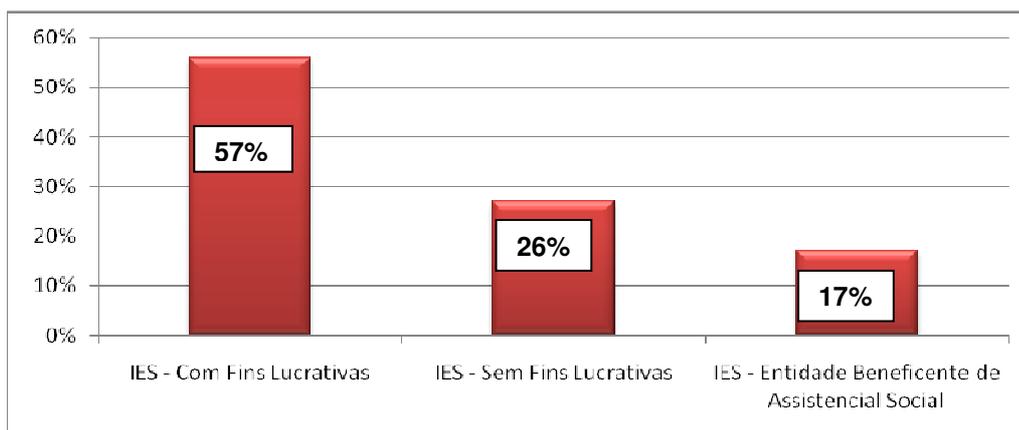
Tributos	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos			
	Atual	ProUni	Comunitária e Confessional		Filantrópicas	
	Atual	ProUni	Atual	ProUni	Atual	ProUni
PIS	1,65% receita total	isento	1% sobre a folha	Isento	1% s/folha	Isento
COFINS	7,6% receita total	isento	3% da receita total	Isento	Isento	Isento
CSLL	9% s/ lucro	isento	isenta	Isento	Isento	Isento
IRPJ	25% s/ o lucro	isento	isenta	Isento	Isento	Isento
INSS	20% s/ a folha	20%	20% s/folha	20% s/ folha	Isento	Isento

Fonte: Araújo & Carvalho (2012), adaptada pela Autora.

Conforme a tabela 2, nota-se a tributação de uma IES nas classificações com fins lucrativos e sem fins lucrativos. A IES permite a concessão de bolsas ProUni, posteriormente lhe permitindo as compensações tributárias de COFINS, PIS, IRPJ e CSLL.

No gráfico 5 demonstra-se o total de 100% das IES particulares com fins e sem fins lucrativos, qual o percentual de bolsas ProUni.

Gráfico 5- Demonstrativo de Bolsas ProUni no Brasil por estruturas de IES.



Fonte: Adaptado ProUni.

Como demonstrado no Gráfico 5, as IES particulares com fins lucrativas são as que captam os acadêmicos em maior número, sendo eles bolsistas pelo ProUni, pelo fato de ter os benefícios na compensação dos tributos.

Tabela 3 - Alíquota e Base de Cálculo dos Tributos Federais –FIES.

Tributos	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos			
	Atual	FIES	Comunitária e Confessional		Filantrópicas	
INSS	20% s/ a folha	Compensando	20% s/folha	Compensando	Isento	-

Fonte: Araujo & Carvalho Adaptado pelo Autor.

Segundo a tabela 3, tanto nos enquadramentos com fins lucrativos quanto naqueles sem fins lucrativos, os benefícios tributários com o FIES são oriundos da carga patronal da organização relacionada à folha de pagamento. Desta forma, será informada ao Ministério da Previdência Social a compensação tributária pertinente à organização.

2.4.9 Dos Recursos Financeiros – Públicos

O Sistema Tributário Brasileiro é o sistema que regulamenta o conjunto de princípios e normas das tributações, conforme elencadas na Constituição Federal, pois é o dispositivo que regulamenta os direitos e deveres tanto do sujeito passivo quanto do sujeito ativo do direito tributário, Oliveira (2009, p.56) destaca que o Sistema Tributário Brasileiro:

[...] vigente encontra sua pedra angular nos artigos 145 a 162 da Constituição Federal, em que ficaram definidos os princípios gerais da tributação nacional, as limitações ao poder de tributar e os impostos dos entes federativos, bem como a repartição das receitas tributárias arrecadadas.

A tributação tem sua importância para o desenvolvimento econômico e social de um país, pois através desse sistema evidenciará suas destinações em vários setores, como é o caso na destinação de recursos para a educação brasileira. Os princípios constitucionais regulamentam o sistema tributário brasileiro. Machado (2009, p. 56) expressa que a prestação pecuniária do tributo é a “Prestação tendente a assegurar ao Estado os meios financeiros de que necessita para a consecução de seus objetivos, por isto que é de natureza pecuniária. Não há mais nos sistemas tributários modernos o tributo em natureza”.

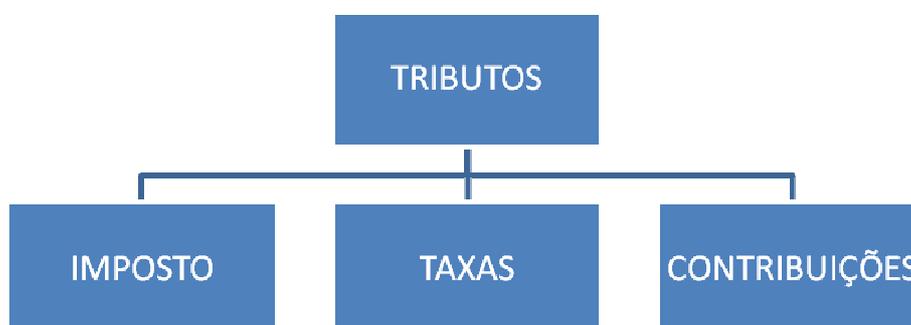
O tributo é um pagamento de caráter obrigatório, pois é demandado pela soberania de Estado, bem dizer pela CF, no momento em que ocorre o fato gerador

do tributo, o contribuinte tem a obrigatoriedade do recolhimento nas denominações de impostos, taxa e contribuições de melhorias, a CF, no art. 145, define: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos: I - impostos; II – taxas; e III - contribuição de melhoria”.

Ainda no mesmo contexto, a Receita Federal, no art. 145, institui tributos da seguinte forma: “I impostos; II taxas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos [...] ou postos a sua disposição; III contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas”.

A figura 14 destaca as classificações de tributos:

Figura 14 - Classificações de tributos.



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

Conforme figura 14, a denominação de tributos pode ser compreendida nas modalidades de impostos, taxas e contribuição de melhorias. O tributo é cobrado de forma legal pela União, Estados e Municípios e que deve ser recebido em moeda corrente no país em função da própria manutenção das atividades federativas. Ainda Fabretti (2003, p. 84) afirma que “Tributo, que uma vez instituído por lei, é devido, independentemente de qualquer atividade estatal em relação ao contribuinte”.

Segundo Libâneo *et.al* (2009, p. 193), “Os tributos são as receitas derivadas que o Estado recolhe do patrimônio dos indivíduos – baseando-se em seu poder fiscal, o qual é disciplinado por normas do direito público. Compreendem os impostos, as taxas e as contribuições”.

As arrecadações dos tributos contemplarão, de acordo com cada modalidade, a LDB 9394/96, no art. 68, caracteriza recursos públicos “I - receita de impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; II - receita de transferências constitucionais e outras transferências” e “III - receita do salário-

educação e de outras contribuições sociais; IV - receita de incentivos fiscais; V - outros recursos previstos em lei”.

2.4.10 Dos Recursos Públicos com a Educação

O Art.212 da CF especifica que “A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos”.

Conforme a LDB no art. 69,“A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento, ou o que consta nas respectivas Constituições ou Leis Orgânicas, da receita resultante de impostos”.

Os recursos públicos dissertam, no Art. 213, da CF, que “Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas” desde que: “I - comprovem finalidade não lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação; II – assegure à destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades”. Conforme os parágrafos I e II, os recursos destinados às IES sem fins lucrativos, no que tange aos valores excedentes, terão que ser reaplicado na própria IES ou em outras instituições de Ensino Superior sem fins lucrativos.

Ainda no mesmo Art. 213, no § 5º, relata que o repasse dos valores do caixa da União, Estados, Distrito Federal e dos Municípios “ocorrerá imediatamente ao órgão responsável pela educação”. No que se refere ao ensino superior, compreende o repasse advindo da união, porém esse repasse será transferido ao órgão federal competente da educação, sendo ele o Ministério da Educação, que posteriormente, remeterá os valores às IES públicas, privadas, comunitárias, confessionais ou filantrópicas.

Conforme a LDB no art.68, os recursos destinados à educação são públicos originários:

I. Receita de Impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, II. Receita de transferência constitucional e outras transferências, III Receita do salário-educação e de outras contribuições sociais, IV Receitas de incentivos fiscais e V Outros recursos previstos em lei.

Os recursos arrecadados no caixa da união têm suas origens e vários níveis desde o âmbito federal, estadual ou municipal e, conseqüentemente, serão destinados para cada fim no que tange à educação, saúde, segurança, entre outros fatores.

2.5 CONSIDERAÇÕES

A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta essencial para as organizações, a qual tem por finalidade gerenciar um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar efetivamente o conhecimento, com base no ciclo do conhecimento, além de determinar qual conhecimento, onde e de que maneira deve estar disponível em uma organização ou em rede de instituições.

Ainda que o conhecimento seja um fator indispensável, para a obtenção dele haverá a necessidade do processamento da informação em conhecimento específico. O conhecimento será o resultado da informação, empregam-se as técnicas e instrumentos para melhorar o desempenho das operações, utilizando das práticas gerenciais como as sete dimensões em GC, de modo a contribuir no processo de tomada de decisão.

A gestão do conhecimento também tem por atribuição capacitar os membros da organização com o intuito de potencializar a vantagem competitiva de uma organização, gerenciando as informações internas, bem como em criar, disseminar, compartilhar e manter o conhecimento organizacional em um ambiente sistema.

Partindo de um pressuposto de que a informação é um requisito fundamental para a formação de novos conhecimentos, tanto será essencial para o indivíduo portador da informação e do conhecimento quanto para a organização em gerenciar essa informação e o conhecimento contemplado.

Nesse contexto, utiliza-se a GC para divulgar novos conhecimentos em virtude de analisar os indicadores pertinentes ao ensino superior e indicadores relacionados ao financiamento da educação superior FIES e o ProUni, correlacionando com a expansão do ensino superior brasileiro nos últimos 23 anos.

Ainda no mesmo entendimento, respondendo como ocorreu com o aumento de número de vagas, matrículas e ingressos nas IES privadas, a fim de disseminar informações e conhecimentos novos para qualquer nível de usuário, bem como as Instituições de Ensino Superior particulares e a sociedade em geral.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as etapas de desenvolvimento da pesquisa, bem como o seu delineamento.

A finalidade geral desta pesquisa foi de analisar a expansão nos últimos 23 anos do ensino superior no Brasil e o seu financiamento pelo FIES e ProUni. Com auxílio da Gestão do Conhecimento foi possível realizar um diagnóstico do ciclo do Conhecimento de uma IES particular com base nas sete dimensões em GC, de modo que também se observou se o crescimento da IES1, que foi de acordo com o crescimento do ensino superior nacional.

Para atingir este objetivo foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa.

- a) Como a GC se relaciona com as IES na contemporaneidade?
- b) Como é a estrutura do ensino superior no Brasil?
- c) Como ocorreu o crescimento do ensino superior em número de matrículas, ingressos e concluintes presenciais e a distância?
- d) De que forma aconteceu o financiamento para o ensino superior?
- e) Qual a correlação entre a expansão do ensino superior brasileiro versus o financiamento do ensino superior nos últimos 23 anos?
- f) Qual o comportamento das IES particulares com fins lucrativos versus IES particulares sem fins lucrativos, para o financiamento FIES ou ProUni?
- g) Quais os benefícios que tem uma IES particular com fins lucrativos versus IES particular sem fins lucrativos, com as bolsas e financiamentos educacionais?
- h) Como podem ser usadas as sete dimensões em gestão do conhecimento em uma IES privada para torná-la mais competitiva?
- i) De que forma se define, propõe-se e se visualiza o ciclo do conhecimento na IES1, com base nas sete dimensões em gestão do conhecimento?
- j) Com base nas práticas gerenciais, poderá contribuir no crescimento da IES1?
- k) De que forma foi o crescimento do ensino superior na IES1 pesquisada, no período de 2000 a 2014.?
- l) Como as práticas de GC podem tornar a IES1 mais competitiva?

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base nas formulações e objetivos desta pesquisa buscou-se entender de que forma é possível contribuir com o processo decisório do ensino superior privado, o que auxiliará no desenvolvimento dos propósitos da pesquisa. A pesquisa científica tem por finalidade investigar sobre um determinado assunto, assim contribuindo com novos conhecimentos científicos etc.. Para Gil (2002, p. 17), pesquisa define-se “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema”.

A metodologia de pesquisa abre duas vertentes, sendo uma de natureza qualitativa e outra quantitativa. A qualitativa permite o desenvolvimento de conceitos, ideias e descrições, de modo a descrever sobre o assunto pesquisado com gráficos, possibilitando uma análise descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 269), a metodologia qualitativa “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamentos etc.”, ainda nas contribuições de Marconi e Lakatos (2001, p. 269), na metodologia quantitativa “valem-se de amostras amplas e de informações numéricas”, cujos dados serão com base em uma amostra de números quantitativos.

No que se refere a coleta de dados, é o momento no qual os dados coletados são processados, analisados, interpretados e representados em forma qualitativa ou quantitativa para o desenvolvimento da pesquisa. Para Oliveira (1999, p. 115), “significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples”.

No desenvolvimento do trabalho utilizou-se a pesquisa de natureza bibliográfica. Essa pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 42), “trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. No mesmo entendimento, Pereira (2012, p. 60) contribui, dizendo que “no levantamento bibliográfico devem constar, prioritariamente, livros, teses, monografias e artigos de periódicos científicos

encontrados nas bibliotecas universitárias”. Desta forma, dará fundamentação para a pesquisa no campo prático.

Esse tipo de pesquisa torna-se importante quando o tema proposto apresenta relevante complexidade e o pesquisador não detém total domínio do assunto, a pesquisa bibliográfica, como qualquer outra modalidade de pesquisa, pode ser desenvolvida por etapas, de modo detalhado e aprofundado sobre o tema, Gil (2002, p. 59) destaca que: “desenvolve-se ao longo de uma série de etapas, seu número, assim como seu encadeamento, depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto”.

Ainda relacionado à pesquisa bibliográfica, para Marconi e Lakatos (2001, p. 158) assinalam que “a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

No que consiste ao estudo de caso, é um método utilizado para desempenhar uma pesquisa na investigação de um problema, segundo Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real”.

Ainda pertinente ao estudo de caso, poderá ser desenvolvido na pesquisa, baseado em experiências, em casos reais, segundo Pereira (2012, p. 134), “o estudo de caso apresenta-se como uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa consistente. Outras maneiras incluem experiências vividas, histórias e a análise de informação de arquivo (como em estudos econômicos)”.

Gil (2002, p. 37) contribui dizendo que, “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Como visto, o estudo de caso pode ser aplicado em várias áreas do conhecimento, de modo que desempenhe a pesquisa, delineando e trazendo resultados sobre determinado assunto.

Nesta pesquisa, utilizou-se também a pesquisa exploratória que contempla em estudos exploratórios, no que tange à formulação de um problema. Pereira (2012, p.60) define: “nessa modalidade de estudo busca-se descobrir se existe ou não um fenômeno, Um estudo exploratório deveria ser considerado, sempre, como o primeiro passo na investigação”; contudo, em busca de realizar uma pesquisa e investigação com base no assunto proposto. Segundo Oliveira (1997, p. 135), “os

estudos exploratórios tem como objetivo a formulação de um problema para efeito da pesquisa mais precisa ou, para elaboração de hipóteses”.

Ainda Marconi e Lakatos (2001, p. 132) abordam que a pesquisa exploratória também contribui como “uma fonte rica para a construção de hipótese é a observação que se realiza dos fatos ou da correlação existente entre eles. As hipóteses terão a função de comprovar (ou não) essas relações e explicá-las”.

A pesquisa pelo método exploratório proporciona ao pesquisador investigar o assunto com maiores detalhes e exige domínio de ordem técnica ou teórica para a formulação de hipóteses. Para (Gil 2001, p. 17), as hipóteses, “muitas vezes derivadas do senso comum, mas que conduzem a verificação empírica. Cumprem sua finalidade no processo de investigação científica, tornando-se capazes, mediante o adequado testem de proporcionar respostas”.

Realizou-se na pesquisa o método documental, em virtude da utilização de dados e informações de documentos eletrônicos, bem como na consulta da CF, LDB, tabelas estatísticas e outros acessos do governo, conforme (Gil 2001, p. 31), “A modalidade mais comum de documento é a constituída por um texto escrito em papel, mas estão se tornando cada vez mais frequentes os documentos eletrônicos, disponíveis sob os mais diversos formatos”.

Os documentos poderão proporcionar segurança na informação realizada, de modo que a pesquisa documental apresenta diversas vantagens em utilizá-la, pois “os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica” (GIL, 2001, p. 46).

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 174) “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”, como evidenciado, a pesquisa documental, tem como vantagem os dados primários, extraído da origem, com isso, gerando dados e informações relevantes para a pesquisa realizada. Ainda Gil (2001, p. 46) contribui no mesmo entendimento de que “a pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados”.

Na presente pesquisa, utilizou-se de mais de uma fonte metodológica, como a entrevista como uma técnica de coleta de dados, que modo que proporcione resultados para o estudo de caso ou outro tipo metodológico. Para o início da

entrevista, torna-se necessário delinear os pontos necessários para a condução da entrevista. Segundo Gil (2001, p. 117), “a estratégia para a realização de entrevistas em levantamentos deve considerar duas etapas fundamentais: a especificação dos dados que se pretendem obter e a escolha e formulação das perguntas”.

Para a condução da entrevista, devem ser estabelecidas as pessoas-chave para o bom desempenho da pesquisa, Gil (2001, p. 121) diz que “devem ser selecionadas pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização”.

Para obter êxito na entrevista, necessita-se de uma relação amistosa com o entrevistado, de modo que ele responda compreensivelmente para contribuir com a pesquisa de forma relevante. Marconi e Lakatos (2001, p. 199) “desde o primeiro momento, uma conversação amistosa, explicando a finalidade da pesquisa, seu objeto, relevância e ressaltar a necessidade de sua colaboração”.

No decorrer da pesquisa procurou-se compreender como ocorreu a expansão do ensino superior no Brasil nos últimos 23 anos, e o seu financiamento, compreendido entre o período de 1990 a 2013. Utilizou-se como fonte de pesquisa o INEP, coletando dados do ensino superior como número de matrículas, ingressos, concluintes, dados presenciais e a distância, números de IES públicas e privadas, quantidades de FIES e quantidade de bolsas ProUni.

Acerca do assunto foram utilizadas fontes de dados das Legislações Federais, no que tange às políticas educacionais, inclusive, as alterações, a partir da constituição federal e da LDB e outros meios como sites informativos do governo como MEC, INEP, CEF e sites estatísticos.

Também foi utilizado um estudo de caso em uma IES particular na cidade de Maringá, compreendido no período de Setembro a Outubro de 2015, de modo que se realizaram entrevistas com alguns membros-chave da instituição, com um maior tempo de vínculo e conhecimento tácito pela IES, no qual contribuíram na disseminação e compartilhamento do conhecimento. Foi efetuado levantamento de dados pertinentes ao ensino superior, cujos dados foram em número de matrículas, quantidade de financiamentos FIES e quantidades de bolsas do governo ProUni.

Com o resultado da pesquisa utilizou-se da gestão do conhecimento e se contribuiu com novos conhecimentos para todos os usuários da informação, cujo objetivo principal é gerar novos conhecimentos acerca da expansão do ensino superior Brasileiro.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi efetuada em etapas descritas na sequência do texto. Levantamento Bibliográfico e Documentário de informações relacionadas ao Ensino Superior Brasileiro, bem como suas políticas, estruturas e classificações, será fundamental o uso da GC para descobrir novos conhecimentos sobre a relação entre a Expansão do Ensino Superior Brasileiro das IES particulares e o seu financiamento nos últimos 23 anos. Nesta etapa, foi possível relatar os temas relacionados à Gestão do Conhecimento, bem como a expansão do ensino superior referentes as matrículas, aos ingressantes, aos concluintes e o crescimento de IES privadas e dados do financiamento do ensino superior como FIES e ProUni.

Nesta segunda etapa, foi constituída uma base de informações em que foram integrados os conceitos da Gestão do Conhecimento, tais como: ciclo do conhecimento, dimensões do conhecimento e foram levantados os principais indicadores da expansão do ensino superior e indicadores relacionados ao financiamento da educação superior FIES e o ProUni, analisando se foi possível **correlacionar** com a expansão do ensino superior brasileiro nos últimos 23 anos, nesse momento foi aplicado teste estatístico de correlação.

Na terceira etapa foi realizado um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior particular, denominada por IES1, de modo que conduziu a coleta de dados por entrevista para o levantamento das 7 dimensões em gestão do conhecimento e para o levantamento dos dados acerca do ensino superior e do financiamento FIES e ProUni. Foram elaboradas as perguntas para as entrevistas:

- 1) Compreende que a Instituição de Ensino Superior (IES) vem crescendo desde a sua constituição no ano 2000, sendo competitiva e com conhecimento no ramo em qual atua, a visão estratégica é um ponto fundamental para o crescimento e a gestão da organização, quais os recursos utilizados pela IES para planejar e realizar as práticas diárias a fim de obter resultados satisfatórios?
- 2) A implantação da Gestão do Conhecimento envolve um processo de gerenciamento do conhecimento, dessa forma, obtendo a utilização dos recursos da Tecnologia da Informação. O acesso ao conhecimento promove a conversão do conhecimento explícito em tácito, de modo que promova internamente a criação de conhecimento. Como a IES tem realizado para absorver o conhecimento tácito dos colaboradores?

- 3) Utilizando a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta de gerenciar o conhecimento e promover melhorias no que condiz ao conhecimento tácito e explícito da IES, no que se refere ao ciclo do conhecimento como proposto em Armazenar, Criar, Disseminar, Compartilhar e Utilizar o conhecimento, como a IES pode julgar o funcionamento desse processo utilizando a estratégia do referido ciclo? Na IES existe algum indicador que demonstre o quanto o conhecimento é compartilhado com todos?
- 4) Na atualidade, com apoio das novas tecnologias, em especial a internet, onde as informações acontecem em tempo real, como a IES tem investido em tecnologia da informação? O Sistema de Informação da IES é eficiente para coletar os dados e processar em informações? Como é armazenada a Base de Dados? Existem motivos que mais dificultam a obtenção da informação?
- 5) Conhecer a missão, a visão e os valores da organização considera-se como um ponto importante nas rotinas diárias, bem como contribui em promover a comunicação interna com todos os colaboradores. A IES tem realizado treinamentos para disseminar a missão, a visão e os valores da IES? Ainda em qualificar e treinar diante dos recursos da tecnologia da informação como a intranet, wiki, portal, moodle e documentos compartilhados?
- 6) Se tratando em vantagens competitivas denota o diferencial que a IES possa ter em relação às outras Instituições de Ensino Superior, nesse contexto da tecnologia da informação e da gestão do conhecimento, a IES considera como um diferencial para atender a demanda de mercado no sentido de inovação? Ainda em atender o perfil dos acadêmicos jovens que nasceram na era da informação como a IES se reporta estrategicamente?
- 7) Pertinente ao aumento de número de matrículas nos últimos anos, o que considera que fomentou essa expansão para IES? Considera relevante oferecer as bolsas ProUni e o financiamento FIES para posteriormente compensar nos tributos? Quais das duas modalidades (bolsa e financiamento) são mais atrativas em termos de retorno para a IES?
- 8) No que tange aos tributos, as modalidades de bolsas como ProUni e Financiamento Educacional FIES, são modalidades fornecidas para o acadêmico estudar em uma IES, e em contrapartida a IES terá como benefício a compensação nos tributos pertinentes. De que forma ocorre a compensação dos tributos

relacionados ao FIES e as bolsas ProUni? Para a IES torna-se relevante as bolsas educacionais ProUni e Financiamento Educacional FIES?

Na quarta etapa, a partir do levantamento de dados das sete dimensões da gestão do conhecimento, os quais foram usados para definir o ciclo do conhecimento da IES1. Para tanto foram definidas as fases do ciclo de conhecimento a serem usadas. As fases do ciclo de conhecimento definidas nesta fase para a IES1 são: criar, armazenar, disseminar, compartilhar e utilizar o conhecimento.

A última fase foi analisar como ocorreu o crescimento do ensino superior na IES1, no período de 2000 a 2014, analisando números de matrículas presenciais, pois a IES não tem números a distância, quantidades de FIES e bolsas ProUni. Além disso, fez-se uma análise do crescimento do ensino superior da IES1, também analisando um comparativo com o crescimento a nível Brasil.

Finalmente, depois de evidenciadas e disponibilizadas as informações acerca da expansão do ensino superior e o seu financiamento nos últimos 23 anos, e realizado um estudo de caso em uma IES particular, denominada de IES1, o objetivo foi de disseminar novos conhecimentos para disponibilizar para todos os usuários da informação o compartilhamento do conhecimento e a utilização do conhecimento gerado, contribuindo para trazer novos conhecimentos.

Neste capítulo foi apresentada a metodologia científica utilizada na pesquisa e, no próximo capítulo, são apresentadas uma análise e uma discussão dos principais resultados encontrados, assim como um estudo estatístico de correlação entre a expansão do ensino superior no período estudado contra ao seu financiamento.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo são analisados e discutidos o crescimento do ensino superior no Brasil, o crescimento em número de matrículas, ingressos e concluintes em IES Públicas e Privadas. Na sequência, é apresentado um estudo estatístico sobre a correlação existente em números de ingressos e concluintes nas IES particulares. Ainda são apresentadas de forma detalhada as dimensões organizacionais de um a IES particular que é o estudo de caso da pesquisa. Apresentam-se também os resultados obtidos nas entrevistas, uma análise e uma discussão. Finalmente, mostra-se o ciclo do conhecimento proposto para a instituição particular estudada com base nas sete dimensões e o seu crescimento.

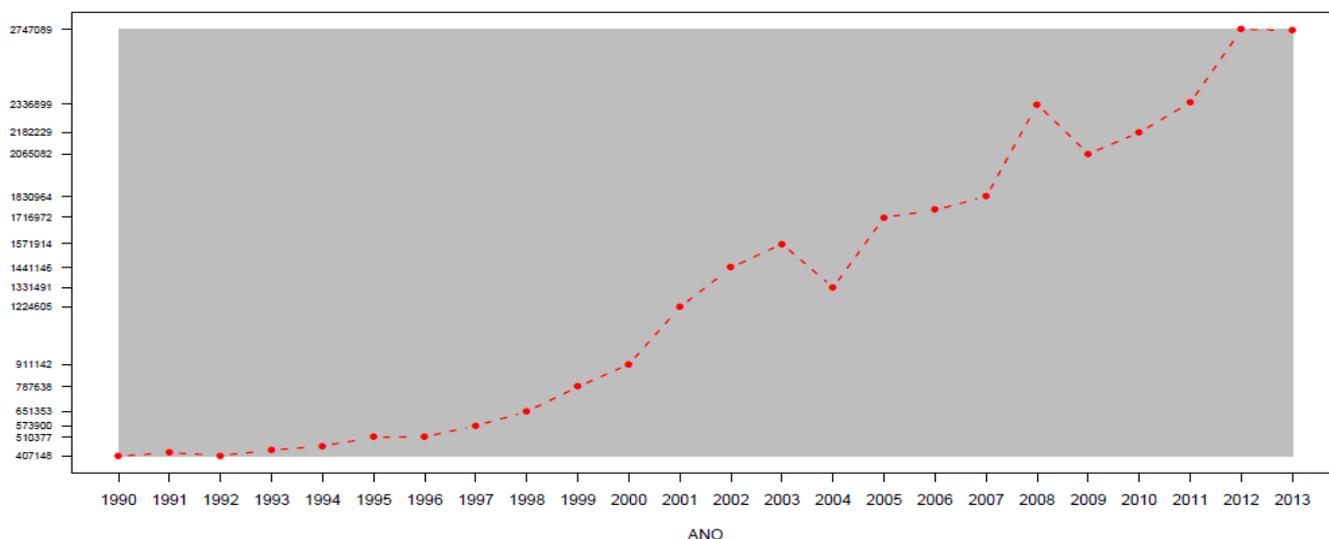
4.1 CRESCIMENTO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Desde a década de 1990, o Ensino Superior no Brasil tem passado por reformas neoliberais., É notável um aumento significativo em número de matrículas, ingressos, concluintes e de faculdades particulares em todo o território nacional. Nesse contexto, utilizou-se da Gestão do Conhecimento para trazer novos conhecimentos acerca da expansão do ensino superior brasileiro.

4.1.1 Crescimento do Ensino Superior

Conforme destacado no gráfico a seguir, evidencia-se o crescimento do ensino superior em número de ingressantes público e privado, compreendido no período de 1990 a 2013.

Gráfico 6 – Crescimento de Ingressantes no Ensino Superior Público e Privado no Brasil (1990 – 2013).

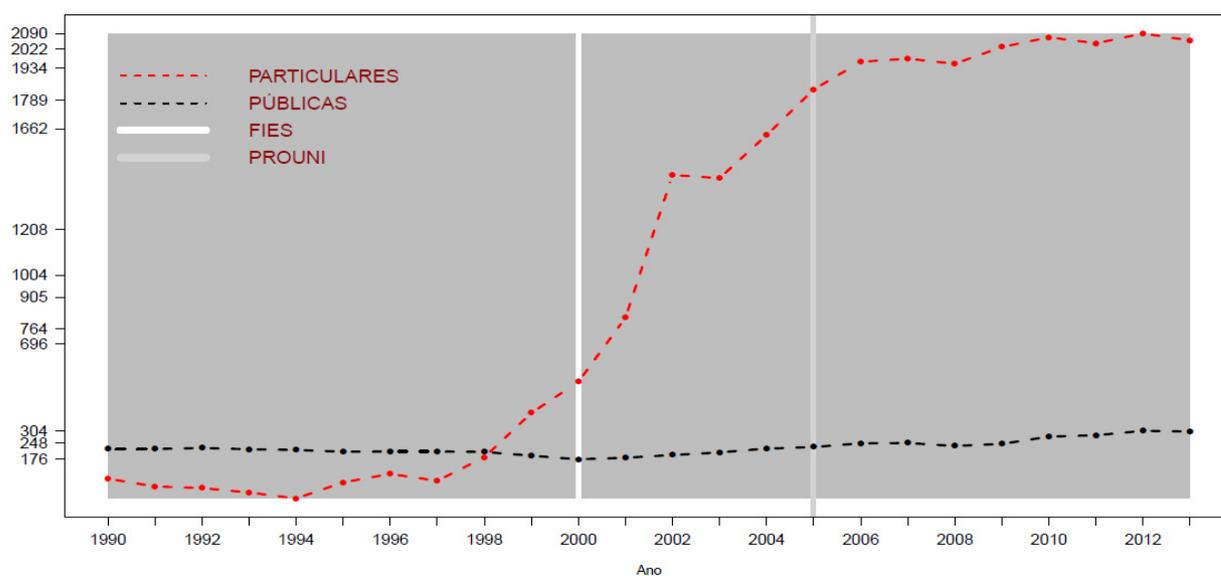


Fonte: INEP

Como destacado, observou-se um crescimento acentuado em número de ingressantes no ensino superior público e privado num período de 23 anos, promovido pelas reformas ocorridas no ensino superior brasileiro.

No gráfico 7 demonstrou-se o crescimento das IES públicas e privadas em número de vagas, compreendido no período de 1990 a 2012.

Gráfico 7 - Crescimento do IES Públicas e Privadas no Brasil (1990 – 2012).

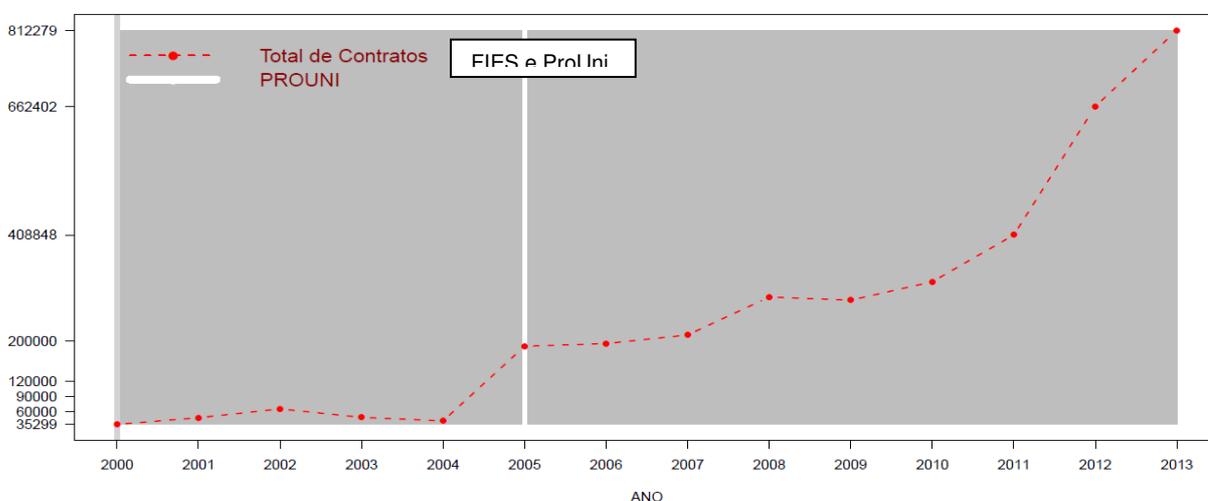


Fonte: INEP

Com o cenário de reformas no ensino superior, observou-se, no gráfico 8, o crescimento das IES particulares de forma significativa, tendo em vista que teve o início do FIES em 1999 e o ProUni em 2005. Observou-se que o crescimento das instituições de Ensino Superior particulares ocorreu de forma acentuada por volta do ano de 1999 e, a partir disso, esse crescimento continuou nas IES particulares.

No gráfico 8, observou-se o crescimento do total de financiamentos no ensino superior nas modalidades de FIES e ProUni.

Gráfico 8 – Financiamento FIES e ProUni no Brasil - (2000 – 2013).



Fonte: CEF e INEP.

O FIES teve início no ano de 1999, sendo disponibilizado dados a partir do ano de 2000, e o ProUni teve início no ano de 2005, observou-se que o crescimento dos financiamentos FIES e ProUni tornou-se acentuado a partir de 2005 até o ano de 2013, compreende que fomentou o crescimento com as duas modalidades de contratos como o FIES e o ProUni.

O crescimento do ensino superior particular foi acentuado a partir de 2005, de modo que configura ascensão a partir das modalidades de financiamentos do ensino superior com o FIES e com o ProUni, embora no Quadro 3 – Percentual do PIB destinado ao Ensino Superior (2000-2011), nota-se que não houve um crescimento de investimento no ensino superior pertinente ao PIB com a educação.

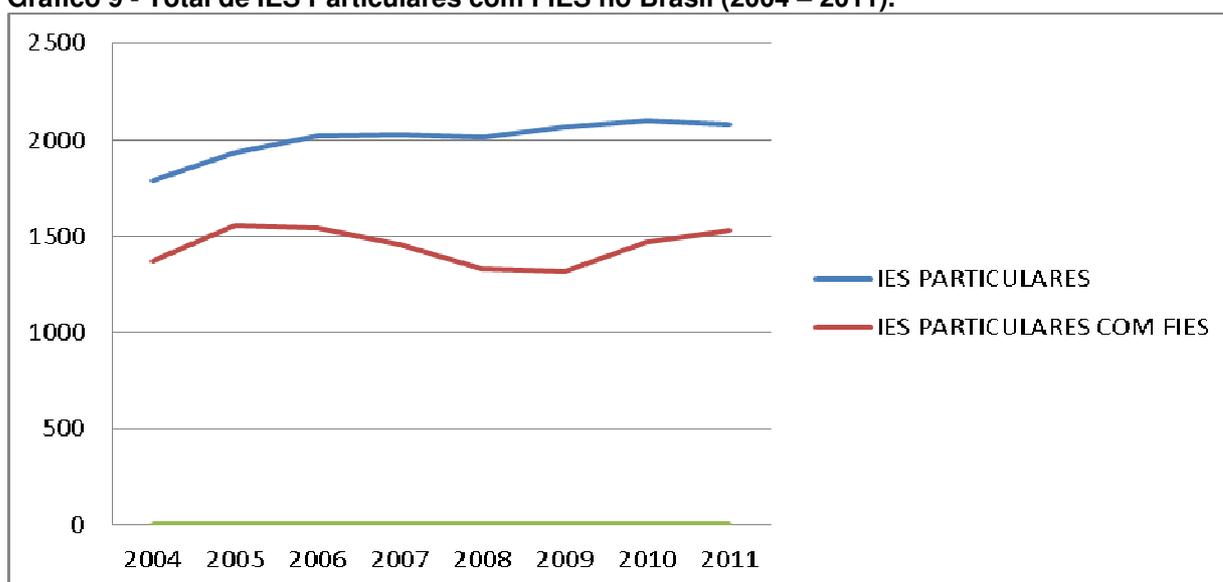
Conforme quadro 6, no período de 2004 a 2011, demonstrou a quantidade de IES particulares com contratos de FIES, comparando com base no total de IES, as IES que contrataram o FIES no período de 2004 a 2011, considerou uma na média de 72,35%.

Quadro: 6 - Total de IES Particulares com FIES no Brasil (2004 – 2011).

ANO	IES PARTICULARES	IES PARTICULARES COM FIES	%
2004	1789	1370	76,58%
2005	1934	1560	80,66%
2006	2022	1544	76,36%
2007	2032	1459	71,80%
2008	2016	1332	66,07%
2009	2069	1318	63,70%
2010	2100	1474	70,19%
2011	2081	1528	73,43%

Fonte: CEF.

Logo, no gráfico 9, é demonstrado o total das IES particulares, quanto contratam o FIES.

Gráfico 9 - Total de IES Particulares com FIES no Brasil (2004 – 2011).

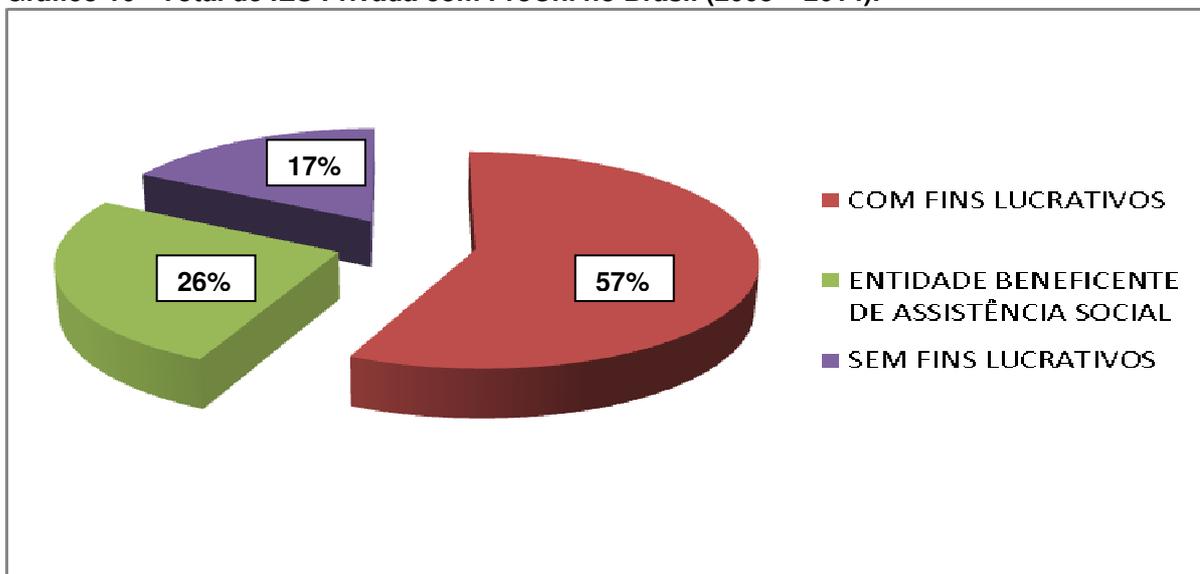
Fonte: CEF.

Conforme o gráfico 9, no período de 2004 a 2011, considerando um número relevante das IES que contrataram o FIES, certamente sendo um diferencial de competitividade das IES particulares.

No gráfico 10 mostra-se as IES particulares que utilizaram o ProUni pelas categorias: com fins lucrativos; entidade beneficente e sem fins lucrativos no período de 2005 a 2014. Observa-se que desde o início do programa do ProUni que as IES com fins lucrativos representaram 57%, as IES de entidades beneficentes 26% e as IES sem fins lucrativos 17%. Pode-se afirmar que o número foi maior para as IES com fins lucrativos, pelo fato destas instituições se beneficiarem das compensações

dos tributos, realizando os créditos compensatórios. Já para as IES com fins lucrativos, torna-se uma vantagem fornecer bolsas ProUni e, posteriormente, efetuar as compensações pertinentes.

Gráfico 10 - Total de IES Privada com ProUni no Brasil (2005 – 2014).



Fonte: Sisprouni - Adaptado do Gráfico 4.

4.1.2 Crescimento em Número de Matrículas, Ingressos e Concluintes em IES Públicas e Privadas.

Como ressaltado, o ensino superior particular no Brasil teve um crescimento de forma acentuada a partir da década de 2000. Acredita-se que existem evidências de que este crescimento está relacionado com o financiamento do ensino superior nas modalidades de financiamentos como o FIES e com as bolsas ProUni.

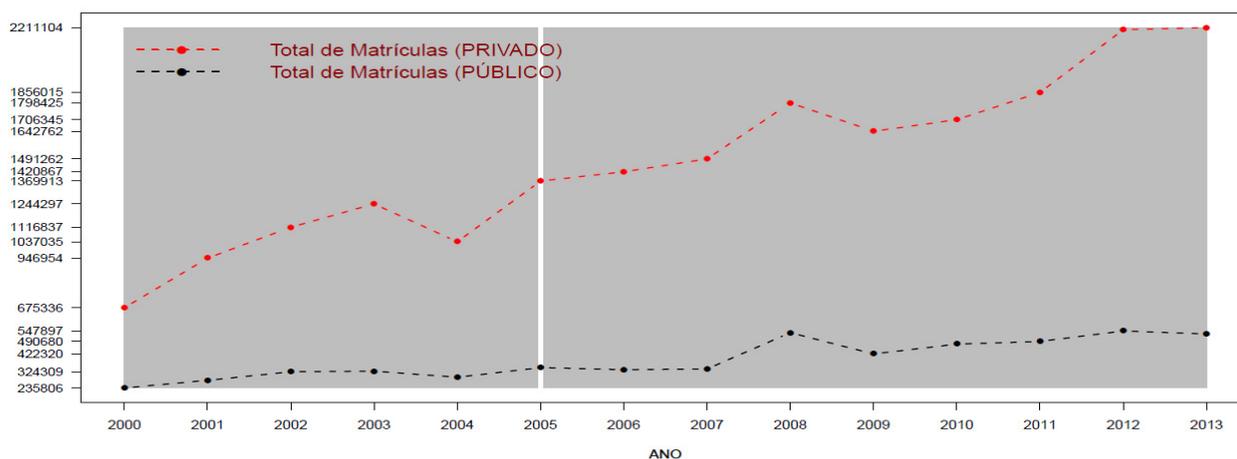
O próximo gráfico mostra a quantidade de matrículas no ensino superior público e privado. Observa-se no gráfico 11 que, no período do ano 2000 a 2013, o crescimento do total de matrículas no ensino superior privado é maior do que o crescimento total de matrículas no ensino superior público.

Para mensurar a relação existente entre os dados pode-se utilizar a correlação, de modo que tal medida serve para apresentar o quanto um dado está relacionado ao outro. Desta forma, utilizou-se o teste de correlação de Pearson (ρ), em que se verifica o crescimento do número de matrículas e o aumento dos financiamentos nas modalidades de FIES e ProUni e os dados estão relacionados.

O teste varia entre 0 e 1, em que o valor próximo do 0 indica baixa correlação e o valor próximo a 1 indica forte correlação entre a hipótese em questão.

No gráfico 11 é apresentado o total de matrículas no ensino superior público e privado, compreendido no período dos anos 2000 a 2013.

Gráfico 11 – Matrículas no Ensino Superior Público e Privado no Brasil - (2000 – 2013).

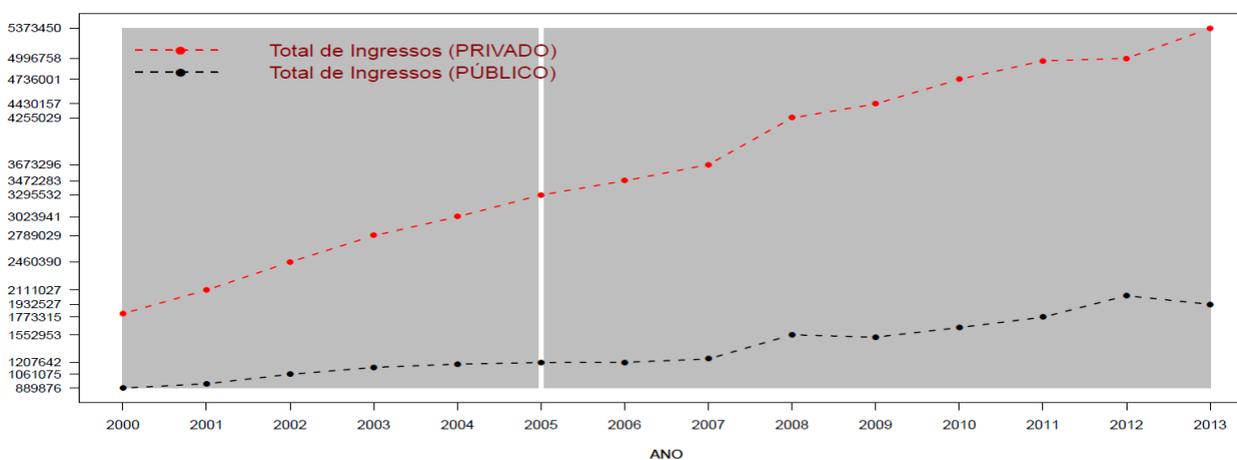


Fonte: INEP.

A correlação entre ambos os dados é dada por $(p) = 0,9640788$, com um intervalo de confiança (95%), com variação em (0,8874462 e 0,9888443), cujo valor alto se dá ao fato de ambas estarem crescendo nesse período e se comportando da mesma maneira ao longo dos anos.

No gráfico 12 é apresentado o total de ingressantes no ensino superior público e privado, compreendido no período dos anos 2000 a 2013.

Gráfico 12 – Ingressos no Ensino Superior Público e Privado no Brasil - (2000 – 2013).

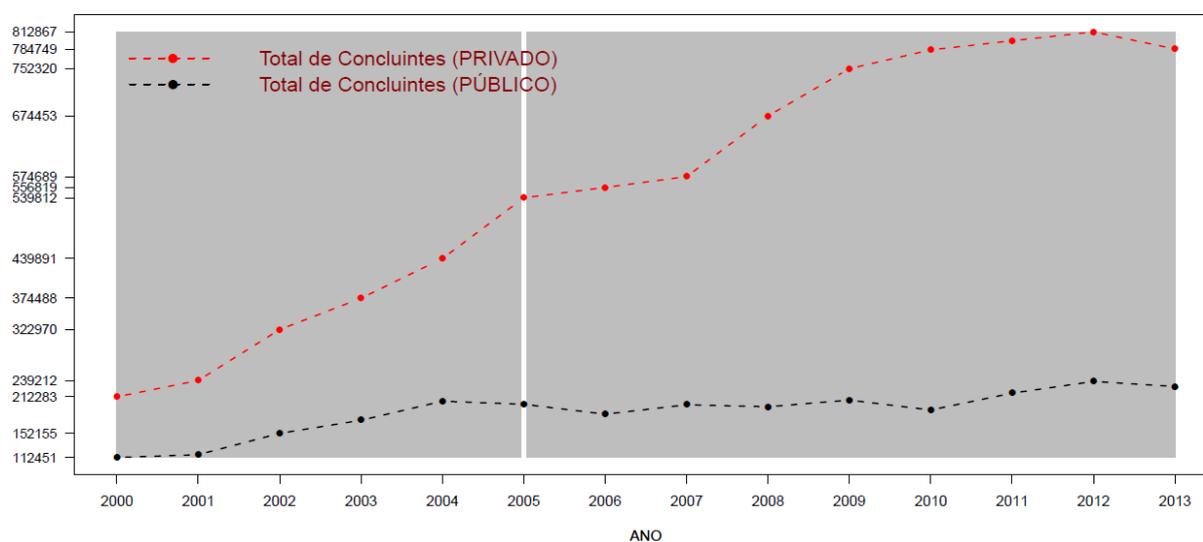


Fonte: INEP.

A correlação entre ambos os dados foi dada por $(\rho) = 0,9519834$, com um intervalo de confiança 95%, com variação em $(0,8514979 \text{ e } 0,9850243)$, em que os respectivos resultados se deram devido ao fato de ambas estarem crescendo nesse período e se comportando da mesma maneira ao longo dos anos.

No gráfico 13 é apresentado o total de concluintes no ensino superior público e privado, compreendido no período dos anos 2000 a 2013, tem-se a comparação entre concluintes em ensino superior público e ensino superior privado.

Gráfico 13 – Concluintes do Ensino Superior Público e Privado no Brasil - (2000 – 2013).



Fonte: INEP.

Diante do gráfico 13 observa-se a inclinação do total (crescimento) de concluintes em ensino superior privado e maior do que do total de concluintes em ensino superior público, visto que o crescimento do total de concluintes em ensino superior privado é maior do que o crescimento de concluintes em ensino superior público.

A correlação entre ambos os dados é dada por $(\rho) = 0,8796916$, com um intervalo de confiança de 95%, com variação em $(0,6546829 \text{ e } 0,9614962)$. Embora a correlação fosse alta, houve um limite inferior para o intervalo próximo de 0.6, o que indicou uma correlação não tão forte. Denota-se no gráfico que tais crescimentos são diferentes.

Conforme destacado, observa-se que o crescimento em números de matrículas, ingressos e concluintes foi mais inclinado, ou seja, houve maior crescimento no que tange ao ensino superior privado, cujo fator foi relacionado aos

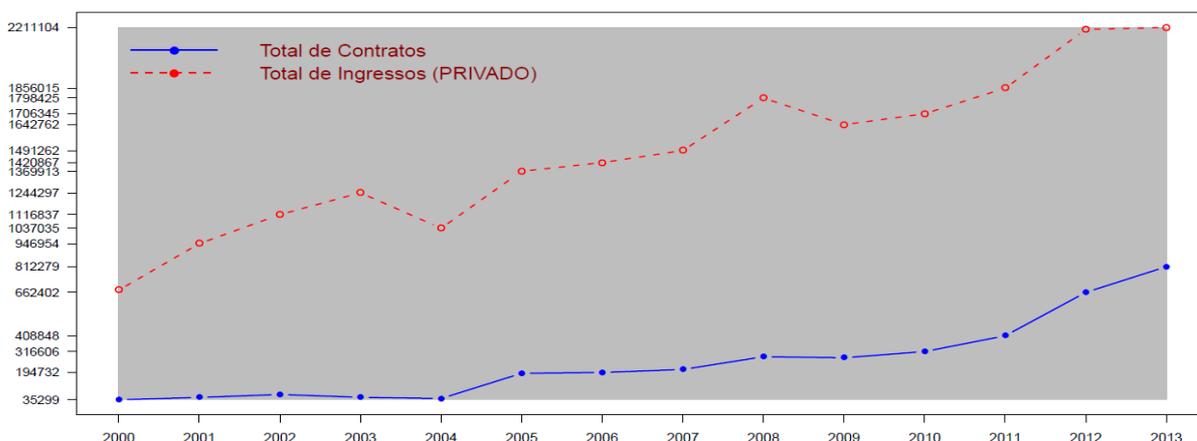
investimentos no ensino superior privado, promovido pelos financiamentos no ensino superior, nas modalidades de FIES e bolsas ProUni.

4.1.3 Correlação existente em números de Ingressantes e Concluintes nas IES Particulares

A pesquisa buscou descobrir a correlação existente com o crescimento do ensino superior relacionado com os programas de governo FIES e ProUni. Será demonstrado nos gráficos o total de ingressantes e totais de concluintes no ensino superior privado, no período dos anos de 2000 a 2013.

O gráfico 14 refere-se ao total de ingressantes x Contratos FIES e ProUni no ensino superior privado.

Gráfico 14 – Ingressantes x Contratos FIES e ProUni no Ensino Superior Privado no Brasil - (2000 – 2013).



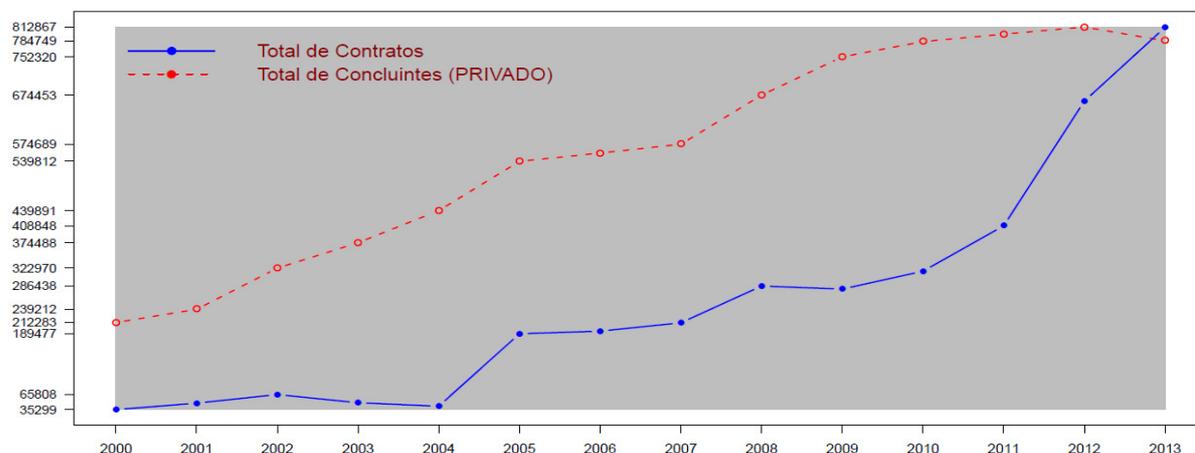
Fonte: INEP.

Pode-se observar que mesmo havendo crescimento as instituições de ensino superior desde o ano de 2000, somente a partir do ano 2005, com o surgimento do ProUni, a curva de crescimento se torna mais íngreme se comparada com a dos anos anteriores.

A correlação entre os dados foi de $(\rho) = 0,9220489$ e um intervalo com 95% de confiança, com variação em $(0,7664153 \text{ e } 0,9754289)$, ou seja, comprova-se que há uma forte correlação (ρ próximo de 1) nesses dois pontos, isso quer dizer que o crescimento da quantidade de ingressantes está diretamente ligado ao surgimento do FIES e ProUni.

O gráfico 15 está relacionado ao total de concluintes x Contratos de FIES e ProUni no ensino superior privado.

Gráfico 15 – Concluintes x Contratos de FIES e ProUni no Ensino Superior Privado no Brasil - (2000 – 2013).



Fonte: INEP.

Utilizando o Teste de Correlação de Pearson (ρ), pôde-se verificar que o crescimento do número de concluintes e aumento de financiamentos FIES e ProUni estão relacionados.

Segundo o teste utilizado, tem-se (ρ)= 0,8144652, e um intervalo com 95% de confiança, com variação em (0,4999207 e 0,9391862), embora se observe uma correlação ainda alta, percebeu-se que o intervalo de confiança abrange valores próximos, e até menores do que 0.5, o que indica uma correlação mais fraca, tendo em vista que o crescimento do número de financiamentos tenha aumentado, tal fator pode estar relacionado. Nos últimos anos, a quantidade de concluintes se manteve e chegou a diminuir no ano de 2013.

Conforme destacado, em números de ingressos e concluintes no ensino superior, no período de 2000 a 2013, foi comprovado pela pesquisa que há uma forte relação nos aumentos de números de ingressos e concluintes com base nos financiamentos de FIES e bolsas ProUni.

Vale ressaltar que o objetivo da pesquisa foi evidenciar dados relacionados com o crescimento do ensino superior no Brasil nos últimos anos e, diante do estudo, pode se afirmar estatisticamente, baseado na correlação dos dados que o crescimento do ensino superior no Brasil foi promovido pelos financiamentos do ensino superior brasileiro FIES e ProUni.

4.2 DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS NA IES – PARTICULAR 1

4.2.1 Estrutura da IES Particular 1 (IES1)

A IES1 é uma entidade jurídica de direito privado constituída na forma de sociedade civil de responsabilidade limitada, com Contrato Social registrado no Escritório Regional da Comarca de Maringá.

A IES1 foi credenciada no ano de 2000, tendo seu último recredenciamento ocorrido em 2012. Iniciou suas atividades em 2000 com a oferta dos cursos de graduação nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, ampliando posteriormente para outras áreas e ofertando cursos de especialização *Lato sensu*.

A IES1 nasce com o propósito de promover a formação integral dos educandos, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A IES busca a melhoria das condições de trabalho e, sobretudo, a qualificação do seu corpo docente e técnico-administrativo, visando à formação multilateral de seus acadêmicos e, para além desses, da comunidade como um todo.

Desta forma, a IES1 tem como missão “promover e difundir o conhecimento, a cultura, a formação integral e permanente de cidadãos e profissionais capazes e responsáveis (PDI, 2015-2019, p. 27).

A IES1 está localizada na região Noroeste do Estado do Paraná, que compreende, além do município de Maringá, as microrregiões de Campo Mourão, Paranavaí e Umuarama, que congregam 101 municípios.

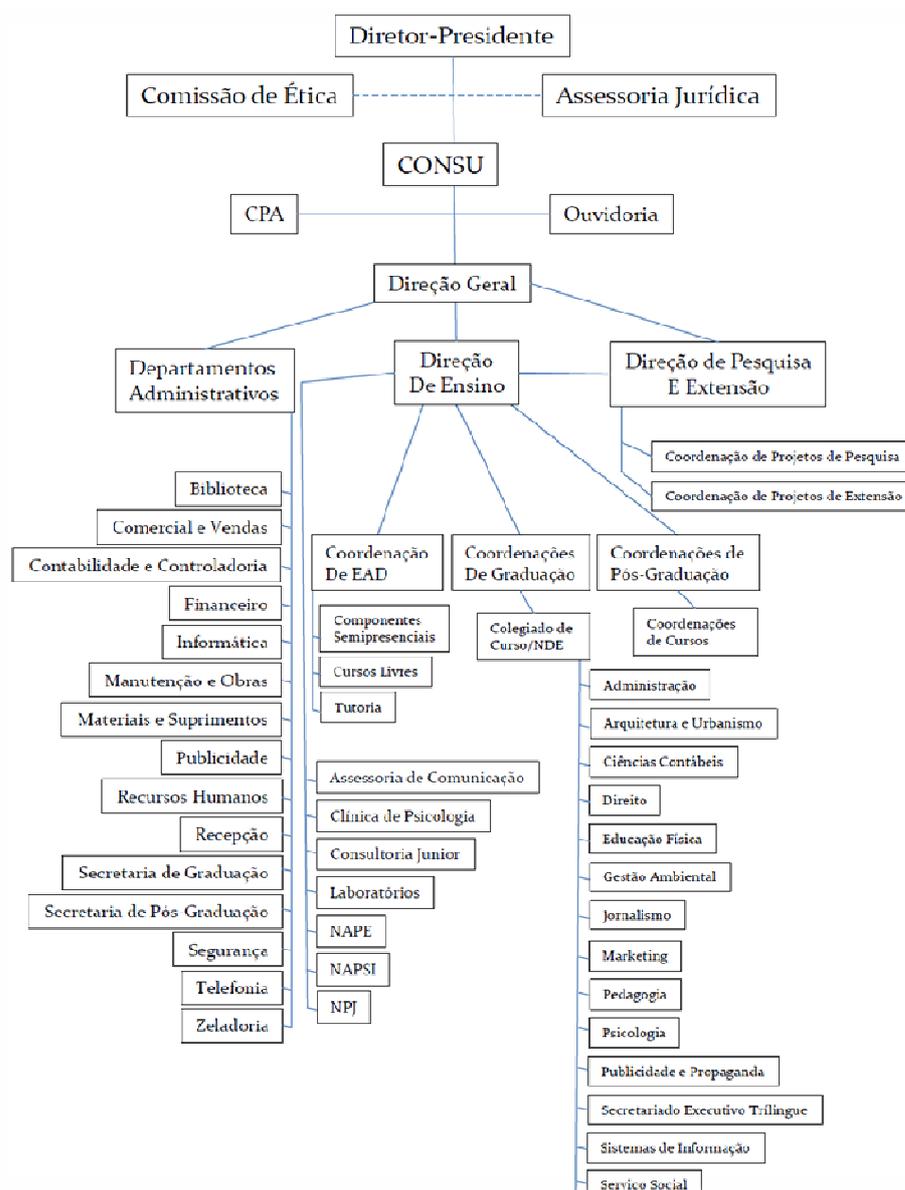
A economia destas regiões, como é característica do Estado, é essencialmente ligada à produção agrícola, mas o seu crescimento também se dá pelo desenvolvimento de atividades do setor industrial, como metalomecânico e agroindustrial e na modernização do comércio.

A população do município de Maringá é de, aproximadamente, 400 mil habitantes e considerando-se os principais municípios de sua área de abrangência tem-se uma população de mais de um milhão de habitantes. O município de Maringá atualmente conta com mais de 09 instituições de educação superior de iniciativa privada, além de uma universidade estadual.

A IES1 contribui para a expansão da educação superior e com a qualificação de mão-de-obra, por meio da oferta de 14 cursos de graduação e 25 cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Atualmente, a estrutura organizacional da IES1, conforme a figura 17, está estabelecida por um organograma, tendo em vista do andamento do novo organograma para a estrutura de centro universitário, atendendo ao Plano PDI e PPI.

Figura 15 - Organograma com a estrutura da IES1.



Fonte: IES1.

AIES1 está em fase de crescimento, tendo em vista que possui 15 (quinze) anos de existência. O organograma adotado, embora já esteja adequando a nova estrutura para um centro universitário, a instituição1 também oferta diversos cursos de graduação e pós-graduação. Pelo fato da reestruturação para um centro

universitário, busca-se alcançar um patamar de destaque entre as outras IES do município.

4.2.2. Dimensões Organizacionais na IES particular 1 (IES1)

A Gestão do Conhecimento pode corroborar para que uma IES e as organizações, de um modo geral, sejam sempre competitivas; contudo, a GC disponibiliza de práticas de gestão para que sejam realizados os processos internos, como exemplo o ciclo do conhecimento e as sete (7) dimensões em GC. Nesse sentido, esta pesquisa visou analisar na IES1 a forma que ela gerencia todos os recursos como: tecnologias, pessoas e organização, sendo esses fatores fundamentais para uma organização ser mais ou menos competitiva, seja ela uma IES com ou sem fins lucrativos.

Portanto, o objetivo é inserir as práticas de GC, a fim de contribuir para a melhoria dos processos de gestão, de modo que a IES1 se expanda de maneira eficiente e eficaz, assim como para ser cada vez mais competitiva no mercado em que atua. A partir deste objetivo, foram feitas entrevistas no período de Setembro a Outubro de 2015 sobre as sete (7) dimensões, visando analisar como a IES1 tem se comportado, de modo que as práticas realizadas poderão contribuir para o crescimento da organização.

Para a elaboração das sete (7) dimensões organizacionais na IES1 foram entrevistados 5 (cinco) colaboradores com base nas respectivas funções .

- ✓ Entrevistada 1, função de diretora pedagógica.
- ✓ Entrevistada 2, função de coordenadora de secretaria.
- ✓ Entrevistada 3, função de contadora.
- ✓ Entrevistado 4, função de presidente da acessibilidade.
- ✓ Entrevistado 5, função de presidente dos direitos humanos.

Conforme o novo organograma da IES1, a função de diretora pedagógica, compreende na direção de ensino, a função de coordenadora de secretaria, na secretaria de graduação, a função de contadora, no departamento de contabilidade

e controladoria, a função de presidente da acessibilidade e de direitos humanos, no departamento de recursos humanos.

A seguir, foram elencadas as sete (7) dimensões pesquisadas nas IES1, conforme Santos, Leite, Ferraresi (2007, p, 121), ao citarem Terra (2000), apontam que as dimensões são: Fatores estratégicos e o papel da alta Administração, Culturas e valores organizacionais, Estrutura Organizacional, Administração de Recursos Humanos, Sistema de informação, Mensuração de Resultados e Aprendizado com o Ambiente.

4.2.2.1 Fatores estratégicos e o papel da alta administração

✓ De acordo com a resposta 1 e 4 - Entrevistado 1

A direção geral e pedagógica considera o Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) como um dos recursos para o planejamento estratégico de maior grau de relevância, utilizando-o na íntegra conforme estabelecido. Todo ano a IES1 elabora o PDI para os próximos cinco anos, com o auxílio do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI).

O PDI, PPI e o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) estão sempre em consonância, tendo em vista que para informar e receber a visita do MEC para obter a autorização e o recredenciamento de cursos, a IES1 necessita elaborar e cumprir todos os pontos contidos nos documentos.

O ensino presencial para atender a tecnologia e o novo perfil acadêmico, bem como um novo marco regulatório do Ensino a Distância, com base nas políticas neoliberais e com a democratização do ensino, considera-se que o ensino superior presencial será de forma semipresencial, com algumas disciplinas a distância.

Nesse entendimento, as áreas de ciências sociais e licenciatura já aderiram ao novo sistema de ensino, também a IES1 fez aberturas de novos cursos, promovido com pesquisas de mercados e com o auxílio da Comissão Permanente de Avaliação (CPA) externa, de modo que a comunidade tem contribuído de forma significativa, em quais cursos a IES1 pode oferecer, na observação de demanda de mercado.

Analisando as dimensões organizacionais dos Fatores Estratégicos e o papel da alta Administração, percebeu-se que a direção geral e pedagógica da IES utiliza do PDI, como um dos recursos fundamentais para o planejamento estratégico, embora todo ano a IES1 elabora o PDI para os próximos cinco anos, com o auxílio do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI).

A IES1 tem conduzido de forma eficiente para que contribua para o crescimento da mesma, na abertura de novos cursos, permitindo alavancar seu crescimento; adequando-se às políticas neoliberais, bem como investindo em novas tecnologias e ao novo perfil acadêmico.

4.2.2.2. Cultura e Valores Organizacionais

✓ De acordo com a resposta 5 - Entrevistado 1

No que se refere à cultura organizacional, a direção pedagógica julga importante como meta buscar atender com qualidade, alinhados à missão, à visão e aos valores, de modo que atende o PPI e o PDI, cujo objetivo relacionado em atender as metas emitidas pela IES1, a qual está em fase de expansão. Até então, havia a cultura de faculdade pequena, quando tudo se resolvia de forma verbal, sem muito rigor regulatório, com a expansão da referida instituição, teve início uma série de novas medidas.

Nos últimos quatro anos houve mudança na direção pedagógica, portanto, a IES1 passa por um processo de reconfiguração, onde nos últimos dois anos tem alinhado vários pontos, como um deles a visão estratégica, de modo que a tem se consolidado no mercado acadêmico.

A IES1 passou a trabalhar com metas objetivas por setores, cursos internos para capacitação e valorização do profissional, criação de oportunidades para que colaboradores possam assumir funções de maior grau de relevância e ampliando seus ganhos e valorizando sua competência.

Atualmente, a IES1 contratou um colaborador na função de *Controller* para condução dos dados gerenciais, a implantação do departamento de controladoria está no início, embora sendo um avanço organizacional, apesar das dificuldades encontradas, como exemplo na resistência de funcionários antigos com as

respectivas mudanças, havendo a necessidade de aplicar conceitos e ações de cunho psicopedagógico para mudar essa realidade.

Analisando as dimensões organizacionais, da Cultura e Valores Organizacionais, a direção geral e a pedagógica procuram atender a prestação de serviço com qualidade, alinhado a missão, visão e os valores e também aos objetivos do PPI e PDI.

Em observação, a IES1 está em fase de expansão e passando por um modelo de cultura organizacional de faculdade pequena, tendo que adotar novos critérios para atender ao processo de expansão, como um deles para o centro universitário.

A IES1 passou a implantar metas e objetivos por setores, cursos internos e capacitação para fomentar a valorização do profissional e oportunizar novas oportunidades de funções.

Outro fator analisado, referente aos últimos quatro anos, a IES1 tem promovido mudanças na direção pedagógica, sendo que deu origem a diversos fatores, como na implantação do departamento de controladoria para melhor gestão e tomada de decisão.

4.2.2.3 Estrutura Organizacional

✓ De acordo com a resposta 1 - Entrevistado 1

A IES1 tem um modelo de organograma adequado para a sua estrutura de modo que atenda o PDI e PPI. Atualmente, solicitou o credenciamento para a categoria de centro universitário, que encontra-se em andamento na primeira fase do processo. Com isso, já foi alterado o organograma de faculdade para o organograma de centro universitário, de acordo como evidenciado no PPI, como exemplo na nova estrutura a diretoria de ensino terá alterada a nomenclatura para Pró-reitora de ensino. Dessa maneira, formando outra função de direção para atender a coordenação de ensino.

A IES1 utiliza um manual de normas para os processos internos, haja vista que atualmente está sendo revisado pela direção, pois houve a necessidade de fundir e criar novos setores, de maneira que atenda as necessidades da instituição.

Analisando as dimensões organizacionais, no que refere se à Estrutura Organizacional, atualmente a IES1 passa por um processo de reestruturação de faculdade para centro universitário, alterando toda a estrutura organizacional de faculdade para centro universitário. Dessa forma, readequando os departamentos e funções, para atender às exigências do MEC, de modo que atenda o Plano PDI e PPI.

Outro ponto analisado é que a IES1 utiliza-se de manual de normas internas, para condução das funções, tendo em vista que atualmente está revisando para extinção e criação de novos departamentos, para atender às necessidades organizacionais.

4.2.2.4 Administração de Recursos Humanos

✓ De acordo com a resposta 4 e 5 - Entrevistado 1

No momento a IES1 está revisando as políticas de recursos humanos, normatizando todos os processos, tendo em vista que o departamento de Recursos Humanos tem realizado treinamentos com os colaboradores, como cursos de capacitação de acessibilidade, ética, legislação educacional e informática. Os treinamentos ocorrem para treinar e orientar os colaboradores, no sentido de saber o porquê da visita no MEC na IES1, como objetivo de conceder informações corretas, caso haja questionamentos de informações, embora também vise ao crescimento do colaborador, contribuindo com possibilidades de formar uma carreira na IES1.

Para os docentes são fornecidas informações na semana pedagógica, projetos para professores recém-formados, concedendo a oportunidade para atuar como docente sem a devida experiência, ainda a IES1 oferece cursos de capacitação no *Moodle*, entre outros projetos de pesquisa e extensão.

A IES1 também tem projetos com bolsas de estudos no ensino superior, de 100% para o colaborador e de 50% para parentes de primeiro grau. Ainda a IES1 realiza cursos de capacitação, publicação de livros, contribui indiretamente para realização do mestrado, facilitando nos horários do docente ou até mesmo o afastamento caso necessário.

✓ **De acordo com a resposta 5 - Entrevistado 2**

A IES1 realiza treinamentos em grupos, formando equipes, apresentando as mudanças internas ocorridas, como exemplo o projeto da acessibilidade, em que todos têm acesso sobre as mudanças internas para melhorar o acesso da informação.

✓ **De acordo com a resposta 5 - Entrevistado 3**

Segundo estimativa da OMS - Organização Mundial da Saúde, 10% das pessoas do terceiro mundo são portadoras de algum tipo de limitação, quer seja física, mental ou sensorial. Os governos em suas ações têm, de algum modo, se preocupado com a inclusão das minorias em geral, e não poderia ser diferente com as pessoas com deficiência.

A pessoa com deficiência tem de enfrentar a vida em igualdade de condições com pessoas normais, enfrentando, assim, as barreiras arquitetônicas e tantas outras limitações para acessarem os espaços, porém, existem outras barreiras quase intransponíveis, e que não dependem de ações diretas dos governos, que são as barreiras atitudinais, ou seja, o preconceito com as pessoas deficientes. E este tem sido uma grande preocupação do Ministério da Educação e Cultura, ou seja, criar uma educação inclusive e acolhedora, em que se dê oportunidades às pessoas com deficiência.

A IES1 ciente destes problemas criou a Comissão de Acessibilidade, visando preparar a instituição para uma nova mentalidade de educação inclusiva é a preparação dos colaboradores na recepção e abordagem dos possíveis acadêmicos portadores de necessidades múltiplas, objetivando democratizar o ensino e as oportunidades, conforme preconiza o Ministério de Educação e Cultura.

Dentro destes parâmetros, a IES1 preparou um treinamento com os colaboradores administrativos, para uma tomada de conscientização sobre o potencial e capacidade das pessoas deficientes. O treinamento aconteceu em dois momentos, o primeiro para se quebrar as barreiras atitudinais, ou seja, fazer com que os colaboradores visualizem o potencial, as habilidades, sonhos e esperanças das pessoas que necessitam de atendimento educacional especializado e, no

segundo momento, orientações de como receber, tratar e encaminhar o discente portador de algumas necessidades nas suas aspirações acadêmicas.

Com referência ao retorno para a instituição, o objetivo é criar condições de acessibilidades para as pessoas com deficiência na Instituição criando uma educação inclusiva e acolhedora, dando igualdade de condições para todos. Com referência aos resultados, este é um trabalho de médio e longo prazo, e que somente daqui a um tempo poderá se mensurar.

✓ **De acordo com a resposta 5 - Entrevistado 4**

A comissão é necessária para o cuidado com o bem-estar social dentro e fora da IES1. O MEC tem buscado assegurar que as Instituição de Ensino Superior 1 possa atender a parâmetros para além dos técnicos, buscando a transversalidade de assuntos que são importantes para a promoção dos direitos de todo e qualquer indivíduo.

A implantação a Comissão de Direitos Humanos (CDH) se deu no segundo semestre do ano de 2015, de modo que provavelmente nem todos os colaboradores devem conhecer sua existência e função.

Internamente está sendo feito um trabalho de apresentação da comissão para todos os colaboradores. Esse trabalho já foi feito junto aos professores na semana pedagógica II-2015, e com as funcionárias do atendimento em palestra de formação. A comunidade externa começa a conhecer a CDH a partir das ações promovidas pela mesma. Um exemplo recente é a campanha do dia da consciência negra, veiculada no site da instituição.

Analisando as dimensões organizacionais, na Administração de Recursos Humanos, a IES tem investido em conhecimentos, criando, promovendo e incentivando o acesso da informação e novos conhecimentos, de modo que os colaboradores saibam de todas as ações internas, até mesmo levando informações e novos conhecimentos para a comunidade externa.

Conforme se viu, a IES1 está revisando as políticas de recursos humanos, normatizando todos os processos, tendo em vista que o departamento de Recursos Humanos tem realizado treinamentos com os colaboradores, como cursos de capacitação de acessibilidade, ética, legislação educacional e informática.

A semana pedagógica fornece aos docentes capacitações e projetos para professores recém-formados, concedendo a oportunidade para atuar como docente mesmo sem experiência anterior.

A IES1 incentiva os colaboradores a realizarem um ensino superior, fornecendo bolsas de estudos de 100% para o colaborador e de 50% para parentes de primeiro grau.

Outro ponto relevante foi a constituição das comissões de acessibilidade e direitos humanos, na conscientização dos usuários internos quanto externos.

Os treinamentos ocorrem para treinar e orientar os colaboradores com o objetivo de conceder informações corretas, caso haja questionamentos e, dessa forma, promover profissionais qualificados e almejando melhores resultados organizacionais.

4.2.2.5 Sistema de Informação

✓ De acordo com a resposta 4 - Entrevistado 1

A IES1 tem integrado o sistema com backup permanente a fim de que não se percam dados contidos nas máquinas da IES1 e no sistema de registro de notas, faltas etc., o sistema de informação produz relatórios para disseminação da informação e com a finalidade de resguardar as informações, proporcionando segurança a IES1.

✓ De acordo com a resposta 4 e 6 - Entrevistado 2

Considera-se o Sistema de Informação da IES1, um sistema eficiente com transparência, de modo que atende em sistemas integrados, considera a base de dados segura para armazenar as informações, embora toda a informação de que a IES1 necessita o sistema disponibiliza em tempo real.

A IES1 tem investido em tecnologia da informação, de modo que atendesse a lei 4.059/2004, em virtude de ser uma exigência do MEC, em disponibilizar 20% de disciplinas com características no ensino a distância. Contudo, essa exigência será

analisada toda vez que a IES1 receber a visita do MEC para reavaliação da IES1 e dos cursos em vigência.

Ainda a IES disponibiliza o Portal acadêmico e a Plataforma Moodle para que os acadêmicos façam seu acesso, verificando suas informações do curso e até mesmo requerendo algum pedido para a Instituição.

A IES1 tem projetado inovações para que possa atender ao novo público de perfil de acadêmicos da era digital, em que o acesso é rápido e precisam de informações em tempo real.

Analisando as dimensões organizacionais, no que consiste ao Sistema de Informações, observa-se que a IES1 tem armazenado um sistema de backup permanente, a fim de que não se percam dados no sistema de informação da IES1, ainda que a IES1 venha se adaptando as necessidades, no que se refere ao sistema de informação, disponibilizando o acesso e as informações aos acadêmicos, por meio digital e eletrônico, não somente atendendo somente de forma presencial, mas também no atendimento eletrônico.

4.2.2.6 Conhecimento Organizacional

✓ De acordo com a resposta 1 e 2 - Entrevistado 1

No que consiste aos colaboradores e à disseminação do saber, no início de 2015 a IES1 conduziu reuniões setoriais mais consistentes, com metas estabelecidas e divisão mais clara das tarefas, de modo que todos do setor tenham conhecimento das atividades de seu departamento para eventuais substituições.

Para tanto, tem-se o código de normas da IES1, o qual está em processo de atualização, em que constam todas as atividades gerais dos colaboradores. Somente situações bem específicas são detidas pelos chefes de setores, havendo compartilhamento de dados somente entre eles, pois muitos dos colaboradores são alunos, o que pode implicar situações desagradáveis.

A IES1 tem trabalhado para o desenvolvimento das funções em conjunto, de modo que saindo um colaborador outro possa assumir a função, como exemplo compartilha o conhecimento em conjunto com a função de Pesquisa e Extensão, embora a colaboradora também detenha o mesmo conhecimento com a minha

função no Ensino, ou seja, cada qual, capacitada para atender às atividades em caso de emergência, como afastamento por motivos de saúde ou licença maternidade.

A IES1 utiliza do sistema de informação financeira e contábil para análise e tomada de decisões, tendo em vista da satisfação dos relatórios que são disponibilizados. Outro ponto que a IES1 utiliza para mensurar os resultados que estão relacionados nos dados coletados pela CPA, em que também tira por base para a tomada de decisão.

No momento, a referida instituição tem discutido quanto a adotar indicadores que demonstrem resultados, analisando por cada centro de custos, e ainda analisar o resultado individual dos colaboradores e docentes.

Analisando as dimensões organizacionais acerca do Conhecimento Organizacional, como destacado pelo entrevistado 1, a IES1 tem promovido conhecimentos compartilhados, de modo que o conhecimento não seja perdido, caso haja o afastamento de um colaborador, a IES1 tem condições de alocar outro colaborador na mesma função.

Também foi observado que a IES1 utiliza do sistema de informação financeiro e contábil para a tomada de decisão, utilizando também das informações da CPA para mensurar conhecimentos específicos.

4.2.2.7 Aprendizado com o Ambiente

De acordo com Takeuchi & Nonaka (2008), na relação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, nos quatro modos de conversão do conhecimento, entende-se que a IES1 utiliza como critério a socialização, internalização, externalização e combinação para promover conhecimentos internos, compartilhando com o ambiente externo.

✓ De acordo com a resposta 3 - Entrevistado 1

Observando o mercado externo, a IES1 elabora políticas estratégicas para atender às vantagens competitivas e ser concorrente entre as outras Instituições de Ensino Superior. Um dos programas positivos nos últimos anos aponta que o

programa de financiamento (FIES) contribuiu para aumentar o numero de matrículas da IES1.

Os colaboradores participam de cursos ofertados pelo MEC, tendo por base um conjunto de estratégias de competitividade como treinamentos, e a partir disso, o relacionamento de *networks* como fonte de relacionamentos com outras Instituições de Ensino Superior.

Outro exemplo de participações são cursos em Brasília oferecidos pelo MEC, com duração de três a quatro dias, promovendo intercambio com os avaliadores do MEC;A IES1 também disponibiliza de colaboradores para participação em congressos, como o Congresso Brasileiro de Administração (COMBRAD), Gestão do Ensino Superior e Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED).

✓ De acordo com a resposta 7 - Entrevistado 2

Nos últimos anos o número de matrículas cresceu de forma significativa, promovido pela abertura de novos cursos na IES1, de modo proporcional na consolidação da da mesma no mercado.

Tem aberto oportunidades aos acadêmicos bolsistas e os que buscam o financiamento educacional, haja vista que a IES1 não tem obrigatoriedade de atender as vagas pertinentes ao FIES e às bolsas ProUni, mas necessita abrir vagas por questões estratégicas de mercado. A modalidade de financiamento, como exemplo o FIES, sempre teve mais procura pelo os acadêmicos, por não ter tantas exigências para liberar o financiamento, o FIES tornou-se mais atrativo aos acadêmicos e, conseqüentemente, para a IES.

Logo, a bolsa ProUni fica condicionada ao exame do último Enem, de forma que atenda as exigências do programa, como também a comprovação de renda e condicionada a nota no decorrer do curso, o acadêmico tem de ter boas notas para não perder a bolsa.

A IES1 atende a todas as exigências do governo federal para não ter problemas de perder a concessão do Financiamento e do programa das bolsas educacionais, tendo em vista do não cumprimento de algum fator, o MEC poderá interferir nos programas em vigor dentro da IES1.

✓ **De acordo com a resposta 8 - Entrevistado 3**

Na captação de acadêmicos nas modalidades de financiamentos como o FIES ou as bolsas ProUni, a IES1 tem os benefícios para essas contratações. No que consiste ao FIES, a Caixa Econômica Federal é a entidade responsável de controlar e informar as movimentações de financiamento para a IES1. Para o ProUni os controles e movimentações estão diretamente interligados com o Governo Federal.

Os valores dos financiamentos educacionais pertinentes ao FIES poderão ser compensados nos tributos de natureza federais como de INSS, IRPJ, PIS, COFINS e CSLL, não necessariamente nessa ordem. Se, por ventura, os valores dos tributos forem menor que os valores dos créditos dos financiamentos educacionais, a instituição ainda tem por alternativa se restituir em dinheiro, creditando em conta corrente.

Logo, para a modalidade do ProUni são os tributos de natureza da união, como o PIS, COFINS, CSLL e IRPJ, as compensações ocorrem de acordo com a quantidade de bolsistas, conforme apurados os valores de bolsas mensais serão abatidos nos Darf's a recolher da IES1.

Analisando as dimensões organizacionais acerca do Aprendizado com o Ambiente, destacou-se que a IES1 tem relações com o mercado externo por elaborar e conduzir políticas estratégicas para atender às vantagens competitivas.

Ns últimos anos a IES1 cresceu de forma significativa, crescimento promovido pela abertura de novos cursos e na contratação do financiamento estudantil (FIES). A briu oportunidades aos acadêmicos bolsistas do ProUni e do FIES, na condução de atender um público específico, ou seja, uma estratégia elaborada pela IES para ter competitividade de mercado, competindo com as outras Instituições de Ensino Superior.

Outro ponto importante para a IES1 em manter relações com o ambiente está na participação dos colaboradores em cursos ofertados pelo MEC, em participação em congressos, como o Congresso Brasileiro de Administração (COMBRAD), Gestão do Ensino Superior e Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED).

A partir disso, observa-se uma interação e compartilhamento de ideias, informações e conhecimentos com outras Instituições de Ensino Superior,

umentando os relacionamentos e conduzindo, conforme destacado por Takeuchi & Nonaka (2008), na relação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, nos quatro modos de conversão do conhecimento, na socialização, internalização, externalização e combinação para promover conhecimentos internos, compartilhando com o ambiente externo.

4.3 CICLO DO CONHECIMENTO

Com base nas sete dimensões do conhecimento em Gestão do Conhecimento (item 4.2), foi efetuado um estudo com base na IES1. A partir disso, foi sugerido pela autora da pesquisa e analisado e implementado o ciclo do conhecimento em cinco fases: Criação do Conhecimento, Armazenamento do Conhecimento, Disseminação do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento e a Utilização do Conhecimento. Será evidenciado como ocorreu o ciclo do conhecimento na IES1.

4.3.1 Criação do Conhecimento

Nesta fase, referente à criação do conhecimento foram levantados e analisados todas as informações e processos relativos à IES1 em diversos documentos oficiais e orientações gerais da Instituição de Ensino Superior¹. Na sequência estão identificados processos e setores que necessitam da criação do conhecimento institucional. a) A Mantenedora, direções e coordenações que todo ano ajusta o PDI para os próximos cinco anos, com o auxílio do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI).

b) A Mantenedora, direções e coordenações para novos cursos e ampliações. As áreas de ciências sociais e licenciatura já aderiram ao novo sistema de ensino e aberturas de novos cursos promovido com pesquisas de mercados.

c) A Mantenedora, direções, coordenações e o setor de RH, pois a IES1 passou a trabalhar com metas objetivas por setores, cursos internos para capacitação e valorização do profissional, criação de oportunidades para que colaboradores possam assumir funções de maior grau de relevância.

d) O futuro departamento de controladoria para questões gerenciais, sendo um avanço organizacional.

e) A Mantenedora, direções e coordenações, pois a IES1 está em fase de expansão, pois até então havia a cultura de IES pequena, quando tudo se resolvia de forma verbal e sem muito rigor regulatório, mudando com a expansão da IES1 em que teve início a uma série de novas medidas.

f) A Mantenedora, direções e coordenações, pois nos últimos quatro anos houve mudança na direção pedagógica, a IES1 passou por um processo de reconfiguração, alinhado vários pontos, como um deles a visão estratégica.

g) A Mantenedora, direções e coordenações, pois a IES1 solicitou o credenciamento para a categoria de centro universitário e com isso foi alterado o organograma de faculdade para centro universitário de acordo como evidenciado no PPI.

h) A Mantenedora, direções e coordenações e ao setor de normas, pois a IES1 utiliza um manual de normas, atualmente sendo revisado pela direção, pois houve a necessidade de fundir e criar novos setores.

i) A Mantenedora, direções e coordenações e ao setor de RH, pois a IES1 está revisando as políticas de recursos humanos, normatizando todos os processos, o departamento de Recursos Humanos, tem realizado treinamentos com os colaboradores como cursos de capacitação de acessibilidade, ética, legislação educacional e informática.

j) A Mantenedora, direções e coordenações e ao setor de RH, pois as ações ocorrem para treinar e orientar os colaboradores, no sentido de saber, embora também vise o crescimento do colaborador, contribuindo com possibilidades de formar uma carreira na IES1.

k) A Mantenedora, direções e coordenações, pois são fornecidas informações para os docentes na semana pedagógica, projetos para professores recém-formados, concedendo a oportunidade para atuar como docente sem a devida experiência, cursos de capacitação no ambiente virtual de aprendizagem *Moodle*, entre outros projetos de pesquisa e extensão.

l) A Mantenedora, direções e coordenações e ao setor financeiro, pois a IES1 também tem projetos com bolsas de estudos no ensino superior, de 100% para o colaborador e de 50% para parentes de primeiro grau.

m) A Mantenedora, direções e coordenações e ao setor administrativo, pois foi constituída a Comissão de Acessibilidade visando preparar a instituição para uma nova mentalidade de educação inclusiva, é a preparação dos colaboradores na recepção e abordagem dos possíveis acadêmicos portadores de necessidades múltiplas.

n) A Mantenedora, direções e coordenações e ao setor de RH, pois a IES1 realiza treinamentos em grupos, formando equipes, apresentando as mudanças internas ocorridas, como exemplo, o projeto da acessibilidade para melhorar o acesso à informação.

o) A Mantenedora, direções e coordenações e ao setor de RH, pois a implantação da CDH ocorrerá no segundo semestre do ano de 2015, internamente está sendo feito um trabalho de apresentação da comissão para todos os colaboradores.

p) A Mantenedora, direções e coordenações e ao setor de RH, pois a IES1 tem trabalhado para o desenvolvimento das funções em conjunto, de modo que saindo um colaborador outro possa assumir a função.

q) A Mantenedora, direções e coordenações e ao setor de Tecnologia da Informação, pois a IES1 disponibiliza o Portal acadêmico e a Plataforma Moodle para que os acadêmicos façam seu acesso ou requerendo algum pedido para a instituição.

r) A IES1 tem implantado inovações tecnológicas para que possa atender ao novo público, isto é, o perfil de acadêmicos da era digital.

4.3.2 Armazenamento do Conhecimento

Para a fase de armazenamento do conhecimento foram levantadas e analisadas as informações, processos relativos à IES1 em documentos oficiais, tecnologias e sistemas disponíveis e orientações gerais. Na sequência estão identificados processos e setores que necessitam da criação do conhecimento institucional. a) A Mantenedora, direções e coordenações que todo ano ajusta o PDI para os próximos cinco anos com o auxílio do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI).

b) A Mantenedora, direções, coordenações e o setor de normas, que é responsável pelo código de normas da IES, o qual está em processo de atualização, onde constam todas as atividades gerais dos colaboradores, somente em situações específicas são detidas pelos chefes de setores no compartilhamento de dados entre os colaboradores.

c) A Mantenedora, direções, coordenações de Tecnologia da Informação, pois a IES1 tem trabalhado para o desenvolvimento das funções em conjunto, de modo que saindo um colaborador outro possa assumir a função.

d) A Mantenedora, direções, coordenações de Tecnologia da Informação, pois a IES1 tem integrado o sistema com backup permanente a fim de que não se percam dados contidos nas máquinas da IES1.

e) A Mantenedora, direções, coordenações de Tecnologia da Informação para as Bases de dados seguras para armazenar as informações, onde toda a informação que a IES1 necessita o sistema disponibiliza em tempo real.

f) A Mantenedora, direções, coordenações de Tecnologia da Informação, pois a IES1 disponibiliza o Portal acadêmico e a Plataforma Moodle para que os acadêmicos façam seu acesso ou requerendo algum pedido para a Instituição.

4.3.3 Disseminação do Conhecimento

Para a fase relativa à disseminação do conhecimento foram levantados e analisados as informações e os processos relativos à IES1 em documentos oficiais, tecnologias e sistemas disponíveis e orientações gerais. Na sequência estão identificados processos e setores que necessitam da criação do conhecimento institucional. a) A Mantenedora, direções e coordenações que todo ano ajusta o PDI para os próximos cinco anos, com o auxílio do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI).

b) A Mantenedora, direções, coordenações e o setor de normas, que é responsável pelo código de normas da IES, o qual está em processo de atualização, onde constam todas as atividades gerais dos colaboradores, somente em situações específicas são detidas pelos chefes de setores no compartilhamento de dados entre os colaboradores.

c) A Mantenedora, direções, coordenações e o setor de Tecnologia da Informação da IES1 utilizam do sistema de informação financeira e contábil para análise e tomada de decisões.

d) A Mantenedora, direções, coordenações, onde a IES1 utiliza para mensurar os resultados que estão relacionados nos dados coletados pela CPA.

e) A Mantenedora, direções, coordenações, pois a IES1 está em fase de expansão, até então, havia a cultura de IES pequena quando tudo se resolvia de forma verbal, sem muito rigor regulatório, com a expansão da IES1 teve início a uma série de novas medidas.

f) A Mantenedora, direções, coordenações e o setor de RH, onde as ações ocorrem para treinar e orientar os colaboradores no sentido de saber o porquê da visita no MEC na IES1, como objetivo de conceder informações corretas, caso haja questionamentos.

g) A Mantenedora, direções, coordenações, pois nos últimos quatro anos houve mudança na direção pedagógica, a IES1 passou por um processo de reconfiguração alinhando vários pontos, como um deles a visão estratégica.

h) A Mantenedora, direções, coordenações para que a IES1 acompanhe os processos de credenciamento para a categoria de centro universitário, com isso foi alterado o organograma de faculdade para centro universitário de acordo como evidenciado no PPI.

i) As direções e coordenações para fornecer informações para os docentes na semana pedagógica, projetos para professores recém-formados, concedendo a oportunidade para atuar como docente sem a devida experiência, cursos de capacitação no *Moodle*, dentre outros projetos de pesquisa e extensão.

j) A Mantenedora, direções, coordenações e o setor de RH, onde as ações ocorrem para realizar treinamentos em grupos, formando equipes, apresentando as mudanças internas ocorridas, como exemplo o projeto da acessibilidade para melhorar o acesso à informação.

k) A Mantenedora, direções, coordenações e o setor de RH, em que as ações ocorrem para a implantação da CDH, no segundo semestre do ano de 2015, internamente está sendo feito um trabalho de apresentação da comissão para todos os colaboradores.

l) A comunidade externa começa a conhecer a CDH a partir das ações promovidas pela mesma, como exemplo a recente campanha do dia da consciência negra, veiculada no site da instituição.

m) Toda a IES1, pois a informação que a IES1 necessita o sistema disponibiliza em tempo real.

n) A Mantenedora, direções, coordenações de Tecnologia da Informação, pois a IES1 tem investido em tecnologia da informação de modo que atendessem a lei 4.059/2004, em virtude de ser uma exigência do MEC.

o) A Mantenedora, direções, coordenações de Tecnologia da Informação, pois a IES1 disponibiliza o Portal acadêmico e a Plataforma Moodle para que os acadêmicos façam seu acesso ou requerendo algum pedido para a Instituição.

4.3.4 Compartilhamento do Conhecimento

Nesta fase relativa ao compartilhamento do conhecimento foram levantados e analisados todas as informações e os processos relativos à IES1 em diversos documentos oficiais e orientações gerais da IES1, assim como dos sistemas tecnológicos disponíveis. Na sequência estão identificados processos e setores que necessitam da criação do conhecimento institucional..

a) A Mantenedora, direções e coordenações que todo ano ajusta o PDI para os próximos cinco anos, com o auxílio do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI).

b) A Mantenedora, direções, coordenações e professores para análise de aderência e consonância entre o PDI, PPI e o Projeto Pedagógico de Curso (PPC).

c) A Mantenedora, direções, coordenações e o setor de normas que é responsável pelo código de normas da IES, o qual está em processo de atualização, onde constam todas as atividades gerais dos colaboradores, somente em situações específicas são detidas pelos chefes de setores no compartilhamento de dados entre os colaboradores.

d) A Mantenedora, direções, coordenações e o RH da IES que tem trabalhado para o desenvolvimento das funções em conjunto, de modo que, saindo um colaborador outro possa assumir a função.

e) A Mantenedora, direções, coordenações e setor financeiro onde a IES também tem projetos com bolsas de estudos no ensino superior, de 100% para o colaborador e de 50% para parentes de primeiro grau.

f) A comunidade externa começa a conhecer a CDH a partir das ações promovidas pela mesma, como exemplo, a recente campanha do dia da consciência negra, veiculada no site da instituição.

4.3.5 Utilização do Conhecimento

Finalmente, na fase referente à utilização do conhecimento foram levantados e analisados todas as informações e os processos relativos a IES1 em diversos documentos oficiais e orientações gerais da IES1, assim como dos sistemas tecnológicos disponíveis. Na sequência estão identificados processos e setores que necessitam da criação do conhecimento institucional. a) A direção geral e pedagógica considera o PDI como um dos recursos para o planejamento estratégico de maior grau de relevância.

b) O setor de tecnologia onde a IES1 utiliza os sistema de informação financeira e contábil para análise e tomada de decisões.

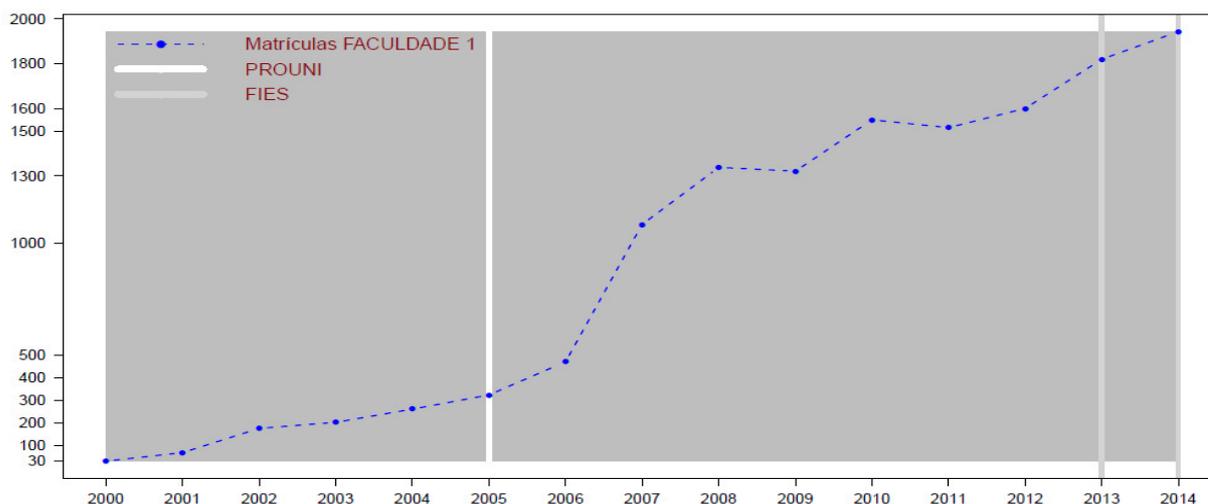
c) A Mantenedora, direções, coordenações em que a IES1 utiliza para mensurar os resultados que estão relacionados nos dados coletados pela CPA.

d) O futuro departamento de controladoria para questões gerenciais, sendo um avanço organizacional.

4.4 IES1 PARTICULAR

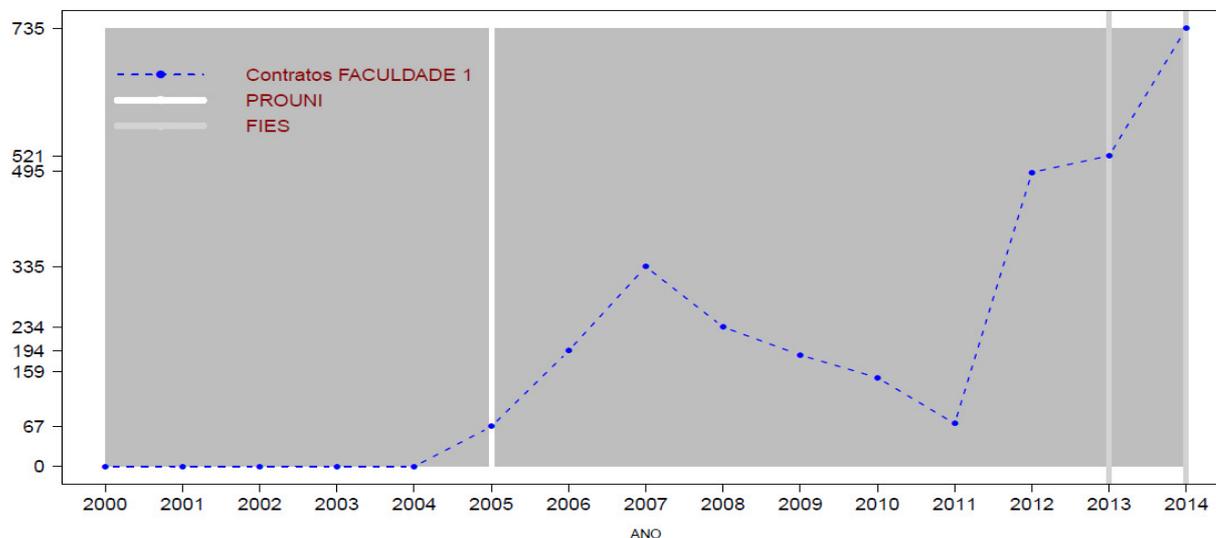
4.4.1 Crescimento do Ensino Superior da IES1

O gráfico 16 mostra o número de matrículas da IES1 do período do ano de 2000 a 2014. Dados que evidenciam uma inclinação relevante (crescimento relevante) a partir de 2006, proporcionando o crescimento da IES1.

Gráfico 16 – Matrículas no Ensino Superior Faculdade 1 (2000 – 2014).

Fonte: IES1.

O gráfico 17 mostra a quantidade de financiamentos na IES1, em números de FIES e ProUni, no período de 2000 a 2014.

Gráfico 17 - Financiamento do Ensino Superior (FIES - ProUni) (2000 - 2014).

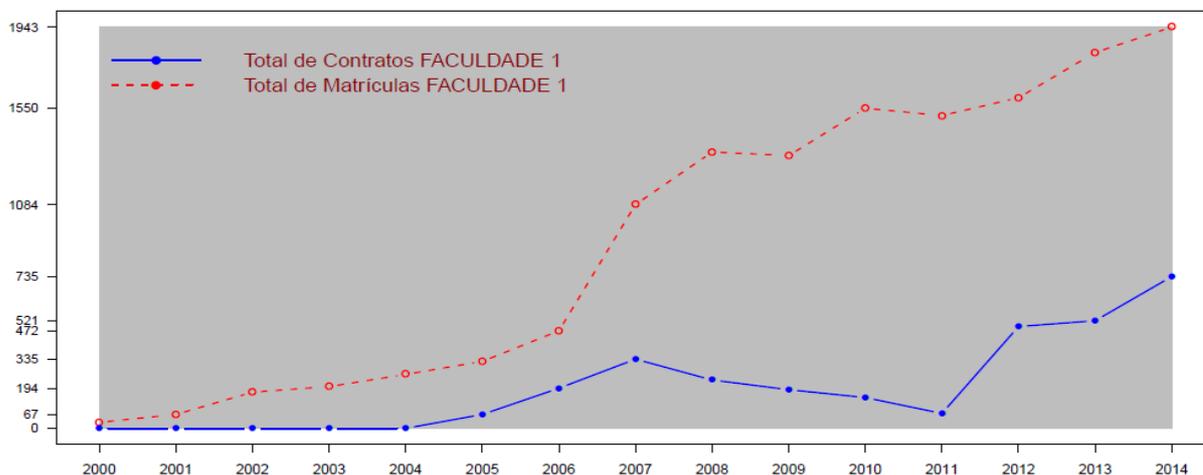
Fonte: IES1.

Observa-se que com os financiamentos nas IES1 começou a inclinação (crescer) a partir de 2005 com o início do ProUni, embora a IES começou a utilizar o FIES no ano de 2013. Portanto, a inclinação de 2005 a 2013 se deu em virtude do ProUni.

Nota-se, que o crescimento foi maior de 2012 a 2014, em virtude do início da utilização do FIES, juntamente com as bolsas ProUni de certa forma alavancando em números de matrículas nas IES.

O gráfico 18 apresenta a quantidade de matrículas em comparação com a quantidade de contratos. O ProUni surgiu em 2005 e se manteve até 2015, já o FIES foi utilizado somente nos anos 2013 e 2014.

Gráfico 18 - (FIES - ProUni) e Matrículas Faculdade 1 (2000 – 2014).

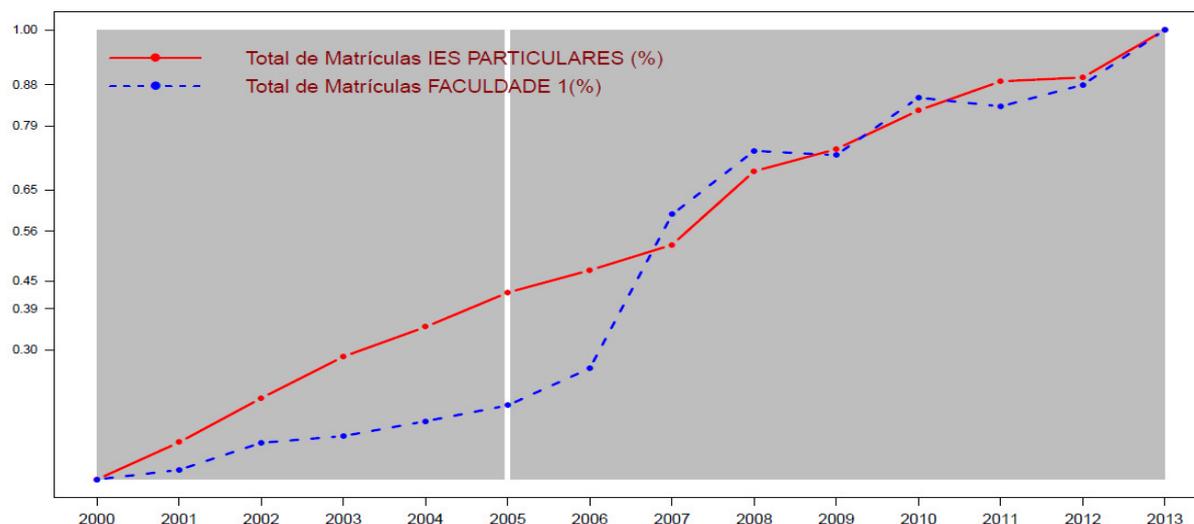


Fonte: IES1.

Pode-se perceber no gráfico que mesmo com a oscilação de financiamentos FIES e ProUni a quantidade de matrículas na IES1 ainda se manteve crescente. Esse fato foi relacionado com o surgimento de novos cursos dentro da IES.

Para esses dados, a correlação entre a quantidade de matrículas e a quantidade de financiamentos foi de $(\rho) = 0,6482877$ com um intervalo de confiança com 95%, com variação em $(0,2248353 \text{ e } 0,8657696)$, o qual não foi um valor de correlação alto. O valor da correlação corrobora com análise do gráfico de que o número de matrículas não está muito relacionado ao número de financiamentos FIES e ProUni.

O gráfico 19 mostra uma comparação entre a porcentagem de crescimento anual de matrículas da IES1 e a porcentagem de crescimento de matrículas de todo ensino superior privado.

Gráfico 19 - Matrículas Faculdade 1 x Matrículas Nacional (2000 – 2013).

Fonte: IES1 e INEP.

Considera-se o ano de 2013 com maiores quantidades, ou seja, equivalente a 100% foi analisado quanto dessa parte foram as matrículas nos demais anos. A correlação entre tais fatores foi dada por $(\rho) = 0,965749$, com um intervalo 95% de confiança, com variação em $(0,8924859$ e $0,9893693)$, ou seja, o crescimento do número de matrículas na IES1 está condizente com o crescimento do número de matrículas no ensino superior privado em território nacional.

Neste capítulo foram apresentados os principais resultados encontrados na pesquisa. No capítulo seguinte são apresentadas as considerações finais.

5 CONCLUSÃO

Considerando o conhecimento como um dos grandes desafios para as organizações, como na criação, mensuração, disseminação e na utilização do conhecimento, constantemente as organizações com fins ou sem fins lucrativos necessitam diariamente de estratégias e, nesse sentido, a GC estabelece diretrizes para um bom andamento da organização.

A presente pesquisa utilizou a gestão do conhecimento como uma ferramenta de fundamental importância para as organizações e que contribui no processo de tomada de decisão. Para a IES é válido ressaltar a importância de uma adequada gestão, de modo que auxilie nas práticas gerenciais para ser cada vez mais competitiva.

Contudo, a pesquisa buscou em referências, legislação, sites estatísticos, entrevistas e coleta de dados, também constitui uma base de dados com indicadores econômicos e financeiros para processar e analisar os dados a cerca da expansão do ensino superior nos últimos 23 anos e o seu financiamento com o ensino superior FIES e ProUni.

Considera-se o MEC como a soberania do ensino brasileiro, juntamente com o auxílio do CNE e do PNE, e no que se refere ao ensino superior brasileiro, nos últimos anos, ele passou por diversas reformas neoliberais, ainda que o ensino superior tenha uma participação significativa no contexto social, em virtude de contribuir na formação do cidadão brasileiro e com mecanismos para o desenvolvimento econômico de uma região ou do país.

De acordo com o gráfico 6, o cenário do ensino superior em número de vagas públicas e privadas no período de 1990 a 2013, pode-se observar que o crescimento foi inclinado de forma relevante, tendo início no ano de 1997 até 2013. Ainda se pode observar, no gráfico 7, que o crescimento foi totalmente direcionado com o ensino superior privado.

Vale ressaltar o financiamento educacional com o FIES e a bolsa ProUni, os quais permitem a compensação de tributos federais, nas modalidades de INSS, COFINS, PIS, IRPJ e CSLL. Relacionado ao FIES, as IES particulares recebem incentivos no tributo federal na modalidade patronal de INSS e o ProUni, incentivos para compensações de COFINS, PIS, IRPJ e CSLL, o que se torna um ponto relevante no sentido de resultados, sendo um bom negócio para uma IES particular.

No que diz respeito à relação dada entre o crescimento de IES particulares e número de matrículas, ingressos e concluintes, observou-se que nas IES particulares aumentaram as vagas para os acadêmicos que buscam os financiamentos de FIES e ProUni. Em virtude da IES aumentar as vagas para acadêmicos com financiamentos, a mesma se beneficiará nas compensações dos tributos federais baseada nas quantidades de vagas ofertadas e preenchidas, ao efetuar as compensações e mesmo assim ter créditos, a IES poderá solicitar a restituição em valores monetários.

No que tange às IES com ou sem fins lucrativos, elas também realizam as transações de financiamentos como FIES e o ProUni, de modo que para a IES com fins lucrativos torna-se uma vantagem para, posteriormente, efetuar as compensações pertinentes. Logo, como a IES sem fins lucrativos tem uma carga tributária menor também poderá compensar os tributos pertinentes, ainda por ser uma filantrópica, tem-se a necessidade de prestar contas com o Ministério da Justiça, concedendo vagas de financiamentos FIES e as bolsas ProUni para jovens de pouco poder aquisitivo.

Acerca das IES com ou sem fins lucrativos nota-se, no quadro 6, que 72,35% de todas as IES particulares utilizam o FIES. Ainda no gráfico 10, pode-se observar que um total de IES particulares com fins lucrativos representou na casa de 57%; as IES de entidades beneficentes foi 26%, e as IES sem fins lucrativos foi de 17%, observou que o número maior foi das IES com fins lucrativos, pelo fato da IES ter uma maior carga tributária e, conseqüentemente, se beneficiar nas compensações dos tributos pertinentes.

A pesquisa buscou compreender como aconteceu o crescimento do ensino superior, se houve alguma correlação com o financiamento do ensino superior FIES e ProUni, cujo o início do FIES foi em 1999 e do ProUni em 2005. Acerca disso, demonstrou-se, no gráfico 8, o comportamento dos financiamentos e que pode-se observar que o crescimento tornou-se acentuado a partir de 2005 até o ano de 2013. Os dados foram mensurados utilizando o teste de correlação de Pearson (ρ), em que se verificou o crescimento do número de matrículas, ingressos e concluintes, bem como o aumento dos financiamentos nas modalidades de FIES e ProUni. Logo, concluiu-se que todos os dados estão relacionados e o crescimento do ensino superior foi promovido pelos financiamentos FIES e ProUni.

Foi realizado um estudo de caso na IES1, de modo que o estudo observou como procedeu ao crescimento nos últimos anos, compreendido o período do ano 2000 a 2015, pode se observar que a IES realizou um pedido ao MEC para ser enquadrada como Centro Universitário, pertinente a isso, haverá a necessidade de adotar práticas gerencias e aprimorar constantemente a gestão da IES.

No decorrer do estudo de caso foram efetuadas entrevistas com pessoas chave, acerca das sete dimensões em GC, foram analisados fatores estratégicos da IES como o papel da alta Administração, a Cultura e Valores Organizacionais, a Estrutura Organizacional, Administração de Recursos Humanos, Sistema de informação, Mensuração de Resultados e Aprendizado com o Ambiente, fatores que contribuem para o crescimento da IES. Com base nas sete dimensões em GC foram diagnosticadas, analisadas e processadas as informações no ciclo do conhecimento em Criar, Armazenar, Disseminar, Compartilhar e Utilizar o Conhecimento.

Pôde-se observar que a IES1 é nova no ramo do ensino superior privado, nos últimos quatro anos a IES passou por mudanças na direção pedagógica e, a partir disso, muitos processos estão sendo adotados. Foi observado que a direção geral e a pedagógica da IES utilizam do PDI como um dos recursos fundamentais para o planejamento estratégico, embora todo ano a IES elabore o PDI para os próximos cinco anos com o auxílio do Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI).

No que se refere ao crescimento do ensino superior na IES1, no gráfico 16 – Matrículas no ensino superior Faculdade 1 (2000 – 2014), pôde-se observar pelo número de matrículas, no período de 2000 até 2014, que houve uma inclinação relevante a partir de 2006, proporcionando o crescimento da IES. Logo, no Gráfico 17, no período de 2000 -2014, começou a inclinação a partir de 2005, com o início do ProUNI, a IES começou a conceder o FIES no ano de 2013. Desta forma, conclui-se que a inclinação de 2005 a 2013 se deu em virtude das bolsas ProUni.

Analisando o crescimento da IES1 em número de matrículas e com base no financiamento FIES e ProUni pode-se observar, no gráfico 18, no período de 2000 a 2014, mesmo com a oscilação de financiamentos FIES e ProUni que houve um aumento nas quantidades de matrículas, pertinente a novos cursos na IES e, mesmo assim, houve uma correlação nos dados em quantidades de matrículas versus quantidades de financiamentos.

Por fim, analisando o crescimento da IES1, diante do gráfico 19, no período de 2000 a 2013, concluiu-se que o crescimento do número de matrículas na IES1

está condizente com o crescimento do número de matrículas no ensino superior privado em território nacional, comprovando estatisticamente pela correlação dos dados, com um intervalo de confiança de 95%, sendo um fator consideravelmente alto.

Foi observado no decorrer da pesquisa como é relevante trabalhar a GC nas organizações, em virtude de contribuir com melhor planejamento, organização, controles dos resultados gerais e corroborar na competitividade e no crescimento organizacional.

Utilizou-se a GC para responder como ocorreu o crescimento do ensino superior, com o aumento de número de matrículas, ingressos, concluintes, IES particulares e números de financiamentos FIES e ProUni a fim de disseminar informações e conhecimentos novos para qualquer nível de usuário, bem como as IES particulares e a sociedade em geral.

Diante do contexto foi possível afirmar, estatisticamente, que a expansão do ensino superior foi relacionada à contribuição dos programas de governo FIES e ProUni. Evidentemente, trata-se de um dos importantes pilares da reforma do ensino superior, deixando como sugestão dar continuidade em novas pesquisas e trabalhos futuros para obter novos conhecimentos no assunto em questão.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Nelson Cardoso. **Financiamento da educação Superior (Estado x Mercado)**. 1^o ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANGELONI, M. T; MULBERT, A. L. **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2^a Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARAUJO, J. F. A; CARVALHO, C. M. **O ensino público e as políticas de acesso do ensino superior brasileiro no governo Lula**. Revista Espaço Acadêmico n. 132 Maio de 2012 – ISS N 1519 – 6186.

ASSMANN, S. J. **Filosofia e Ética**, 2012 2^a ed. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2002.

AVALIAÇÃO DO MEC NA EDUCAÇÃO SUPERIOR. Disponível em <http://tools.folha.com.br/print>. Acesso em 28 Out. 2008.

AZEVEDO, Mario Luiz Neves de. **Políticas públicas e educação**. 1^a ed. Maringá: Eduem, 2008.

AZEVEDO, Mario Luiz Neves de; LARA, Angela Mara de Barros. **Políticas públicas e educação – Análises e Apontamentos**. 1^a ed. Maringá: Eduem, 2011.

BATISTA, E. de O. **Sistemas De Informação – O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 1^a ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ConstituicaoFederal/ConstFedTituloVI.htm>. Acesso em 19 de Jul. 2014.

_____. **LDB, Leis de Diretrizes e Base da Educação Nacional. Lei 9394/96**. Disponível em: <http://www.rebidia.org.br/direduc.html>. Acesso em 07 de Out. 2014.

_____. **Lei Nº 9.131, de 24 de novembro de 1995**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9131.htm Acesso em 15 out. 2014.

_____. **Plano Nacional de Educação (PNE)**. Disponível em http://www.senado.gov.br/noticias/agencia/quadros/qd_507.html. Acesso em 17 de Ago. 2014.

_____. **Ministério da Educação**. Disponível em <http://emec.mec.gov.br>. Acesso em 21 de Ago. 2014.

_____. **Conselho Nacional de Educação (CNE)**. Disponível em <http://www.cnedu.pt/pt/>. Acesso em 17 de Ago. 2014.

_____. **Lei Orçamentária**. Disponível em:
<http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=8&ler=s217>. Acesso em 19
Set. 2014.

BUENO, G. de S; BENEVIDES, M. V. de S; ALBIERO, M. B; VAZ, S. R. Gestão estratégica do conhecimento. In: **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.89-102, jan./jun. 2004.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (FIES). Disponível em.
.http://www3.caixa.gov.br/fies/FIES_InstEnsino_duvidas.asp. Acesso em 23 Ago. 2015.

CARRETEIRO. Ronald. **Inovação Tecnológica** – Como garantir a modernidade do negócio. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas, um guia compreensivo para iniciar e tocar seu próprio negócio. 4ª ed. Barueri São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, V.L.C., et.al. **Descentralização da Educação (Novas formas de coordenação e financiamento)**. 2ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

DELORS, Jaques. **A educação para o século XXI - Questões e Perspectivas**. 1ª ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.

DIAS, J. **Notas de Aula no Mestrado em Gestão do Conhecimento em Organizações**. Maringá, dia 07/06/2014.

ECA. Estatuto da criança e do adolescente. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069compilado.htm. Acesso em 19 Ago. 2014.

FABRETTI, L.C.. **Contabilidade tributária**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FAYARD. Pierre. **O inovador modelo japonês - De gestão do Conhecimento**. 1ª ed. Rio Grande do Sul: Editora Artmed, 2010.

FINANCIAMENTO ESTUDANTIL. Acesso em:
<http://sisfiesportal.mec.gov.br/faq.html>. Acesso em 19 Ago. 2014.

FONSECA, M. **O Banco Mundial como referência para a justiça social no terceiro mundo**: evidências do caso brasileiro, 1998.

FREIRE. Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 28ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FRIGOTO, G. in PABLO, A. A. Gentili. TOMAZ, Tadeu da Silva. **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação**. 11^o ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1994.

GASTOS ORÇAMENTÁRIOS. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2004-2006/2005/Lei/L11100.htm. Acesso em 12 Set. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ^o ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ^o ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INDICADOR DE GESTÃO.FIES. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES2000.pdf>- Mec. Acesso em 28 jul. 2015.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LANDON Kenneth C; LANDON Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7^o ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LARA. C. D. de. **Gestão do Conhecimento**. A importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. 1^a ed. São Paulo: Nobel, 2004.

LEI nº 10.260 de 12/07/2001. Disponível em <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2001/10260.htm>. Acesso em 23 Ago. 2015.

LEI ORÇAMENTÁRIA. Disponível em: <http://sidornet.planejamento.gov.br/docs/lei2005/index.htm>. Acesso em 15 Ago. 2014.

LEITE. E. **O Fenômeno do empreendedorismo**. 1^a ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIBÂNEO. J. C; OLIVEIRA, J. F; de. TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 8^a Ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2009.

MACHADO, H.B. **Curso de direito Tributário**. 30^a ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico – procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS. G. G. **Comunicação empresarial**. 2^a ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MENTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3^a ed. Porto Alegre, RS:Bookman, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf> decreto n.º 3.860, de 9 de Julho de 2001, acesso em 20 set. 2014.

OLIVEIRA, S.L..**Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, G.P..**Contabilidade tributária.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Planejamento estratégico.** 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia praticas. Atlas SP, 24ª ed. São Paulo : Atlas, 2007.

ORÇAMENTO DA UNIÃO. Disponível em http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/ploa2013/Volume_4_Tomo_II.pdf. Acesso em 15 Set. 2014.

PAGLIUSO. A. T; CARDOSO. Rodolfo; SPIEGEL. T. **Gestão Organizacional:** o desafio da construção do modelo de gestão. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PALADINI, E. P.. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA. J. M. **Curso de administração pública** – Focos nas Instituições e Ações Governamentais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Plano Diretor da Reforma da Reforma do Aparelho do Estado do Aparelho do Estado. 1995/ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9131.htm m.e. Acesso em 17 Ago. 2014.

PLATÃO. **A Metafora da Segunda Navegação e a Descoberta do Supra-Sensível** (PLATÃO (427-347 a.C.)). 1ªed.Sarandi Pr: Humanitas Vivens,2009.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em <http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=61>. Acesso em 13 Ago. 2014.

PRAHALAD. C. K; HAMEL. G. **Competindo pelo Futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PROGRAMA UNIVERSIDADES PARA TODOS (**ProUni**). Disponível em. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm. Acesso em 21 Mar. 2015.

RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão do Conhecimento e Inovação nas empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

- RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 130p. ISBN: 978-85-61608-60-6.
- SANTOS. S. A. dos; LEITE. N. P; FERRARESI, A. A. **Gestão Do Conhecimento: Institucionalização e práticas nas empresas e instituições**. 1ª ed. Maringá: Unicorpore, 2007.
- SAVIANI. Demerval. **A pedagogia no Brasil – Histórias e Teoria**. 1ª ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.
- SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- SIQUEIRA, Ângela C. de. **Organismos Internacionais: educação em uma política de integração soberana?** Porto Alegre, RS: Brasil, 24 a 27 de outubro 2001.
- _____. **Educação brasileira – Estrutura e Sistema**. 11ª ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012.
- STRASUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. 1ª ed. Editora: Aymarã Educação, Curitiba, 2012.
- TAKASHINA, N. T; FLORES, M. C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- TAKEUCHI, H. & NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TEIXEIRA, A. **Educação no Brasil**. 3ª ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.
- TERRA, José Cláudio C. Originalmente publicado em: **Revista Banas Qualidade** (ano 15, número 160, setembro de 2005).
- TIGRE. P. B.. **Gestão da Inovação – A Economia da Tecnologia no Brasil**. Reimpressão. Rio e Janeiro: Elsevier 7, 2006.
- YOUNG, Ronald. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual. served as the volume editor**. United Kingdom, 2010.
- ZABOT, J. B. M; SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento – Aprendizagem e Tecnologia Construindo a Inteligência Coletiva**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva**. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2002.

