

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**  
**TECNOLÓGICO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**  
**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: EDUCAÇÃO, LINGUAGENS E TECNOLOGIA**

**CAROLINE DO AMARANTE TOLAZZI**

**EDUCAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ACADEMICOS: POSSIBILIDADES  
DE INOVAÇÃO A PARTIR DE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA**

**CAXIAS DO SUL**

**2013**

**CAROLINE DO AMARANTE TOLAZZI**

**EDUCAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ACADEMICOS: POSSIBILIDADES  
DE INOVAÇÃO A PARTIR DE UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra Eliana Maria do Sacramento Soares**

**CAXIAS DO SUL**

**2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

T647e Tolazzi, Caroline do Amarante  
Educação continuada de gestores acadêmicos : possibilidades de  
inovação a partir de um programa de formação continuada / Caroline do  
Amarante Tolazzi. – 2013.  
100 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa  
de Pós-Graduação em Educação, 2013.  
Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Eliana Maria do Sacramento Soares.

1. Educação permanente. 2. Inovações educacionais. 3.  
Administração de pessoal. 4. Universidades e faculdades. I. Título.

CDU 2.ed.: 378.091.212:005.963

Índice para o catálogo sistemático:

1. Educação permanente	378.091.212:005.963
2. Inovações educacionais	37.015:005.342
3. Administração de pessoal	005.96
4. Universidades e faculdades	378

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460



UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

*“Educação continuada de gestores acadêmicos: possibilidades de inovação a partir de um programa de formação continuada”.*

Caroline do Amarante Tolazzi

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pela Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Educação. Linha de Pesquisa: Educação, Linguagem e Tecnologia

Caxias do Sul, 20 de março de 2013.

Banca Examinadora:

Dra. Eliana Maria do Sacramento Soares  
(presidente – UCS)

Dra. Marília Costa Morosini (FUC-RS)

Dra. Terciane Ângela Luchese (UCS)

**CIDADE UNIVERSITÁRIA**

Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – B. Petrópolis – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS – Brasil  
Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-972 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Telefone / Telefax (54) 3218 2100 – www.ucs.br

Entidade Mantenedora: Fundação Universidade de Caxias do Sul – CNPJ 88 648 761/0001-03 – CGCTE 029/0089530

*Dedico este trabalho ao meu esposo e aos meus familiares pela compreensão e apoio durante toda minha caminhada profissional, e em especial durante o período dedicado ao mestrado.*

## **AGRADECIMENTOS:**

No final desta jornada, sinto-me feliz e satisfeita, porque mais uma etapa da minha vida foi alcançada. Valeu o esforço, a dedicação e as horas de estudo em prol do saber. E neste momento, é oportuno agradecer a todos que fizeram parte desta caminhada:

Primeiramente a Deus, por estar presente todos os dias da minha vida, iluminando o meu caminhar, e abrindo as portas necessárias para o meu crescimento espiritual.

A todos da minha família, que estiveram sempre presente na construção do meu caráter e dos valores que carrego comigo, que me ensinaram a ir à busca dos meus objetivos e dos meus sonhos, sem esquecer-se do amor, da solidariedade e do sorriso. Em especial neste momento, por entender este período de imersão e afastamento, importante para minha formação profissional.

Ao meu esposo, por me incentivar sempre, acreditar na minha capacidade, me apoiar em minhas decisões, compreendendo os momentos de ausência durante as várias horas dedicadas a esta formação. Também, pelas horas destinadas a leitura e “debates” das reflexões apresentadas nesta dissertação.

À professora Eliana, minha orientadora, por sua paciência e equilíbrio, que em conjunto com sua luz pessoal e sabedoria me acolheu, possibilitando a orientação pelo percurso em toda a minha formação, desde a escolha por este programa de mestrado, e em especial neste trabalho.

Aos professores do mestrado, por compartilhar comigo um pouco de seus amplos conhecimentos, oportunizando o meu crescimento pessoal e profissional.

Às professoras: Dra Terciane Ângela Luchese e Dra Marília Costa Morosini, pela participação na banca de defesa desta dissertação, pelo tempo dedicado a leitura deste material e por contribuir com este momento tão importante.

Igualmente aos professores: Dr Jayme Paviani, Dra Ana Cristina Fachinelli, e Me Hana Cristina Vieira Witt, pela participação na banca de qualificação e pelas contribuições para a pesquisa realizada.

Aos colegas de mestrado, pelo carinho e amizade compartilhados nestes dois anos de formação, e que levaremos por todos os dias de nossas vidas, com muitas saudades.

Aos colegas da Instituição de Ensino Superior que participaram como sujeitos desta pesquisa, pelo tempo disponibilizado, e pelas reflexões oportunizadas.

*Não chega primeiro quem vai mais depressa, mas sim quem sabe aonde vai.*

*Sêneca*

## RESUMO:

Este trabalho de investigação teve como objetivo principal, analisar possíveis mudanças nos processos de inovação, na reflexão e nas práticas organizacionais junto ao setor administrativo de uma Instituição de Ensino Superior (IES), a partir de um programa de capacitação na proposta de Educação Continuada. O trabalho se propôs a realizar uma pesquisa de natureza qualitativa, baseada em dados obtidos através de dois momentos em grupo, utilizando-se dos pressupostos da Entrevista Grupal. Foram convidados a participar destes encontros, funcionários que concluíram um dos cursos oferecidos pela IES. O *corpus* da pesquisa constitui-se das transcrições das verbalizações realizadas por seis funcionários, nos dois momentos. O tratamento do *corpus* foi realizado a luz de Moraes e Galiazzi (2007) com a análise textual discursiva, que é orientada por três ciclos: desconstrução e unitarização, categorização e por fim, produção do metatexto (texto descritivo-interpretativo). A partir da análise, foi possível identificar alguns indícios de movimento de inovação, no entanto, para que seja possível visualizá-la em um prazo mais curto de tempo, tornam-se necessárias algumas modificações na organização dos cursos, e na forma como a proposta de formação continuada se relaciona com os funcionários. Algumas reflexões construídas neste trabalho apontam sugestões de melhorias, que surgiram das colocações dos entrevistados e também das reflexões da autora desta pesquisa.

**Palavras-chave:** inovação, gestão, conhecimento, práticas.

## ABSTRACT

This research study had as main objective, to examine possible changes in the innovation processes, in the reflection and in the organizational practices next to the administrative department of a Higher Education Institution (HEI), from a capacity program in the proposal of Continuing Education. The study proposed to perform a qualitative research, based on the data acquired through two group moments, using the assumptions of Group Interview. Were invited to participate of these meetings, employees who had finished one of the courses offered by HEI. The corpus of the research constitutes from the transcriptions of the verbalizations performed by six employees in both moments. The corpus handling was performed according to Moraes and Galiazzi (2007) by the textual discursive analysis, which is guided for three cycles: deconstruction and unitization, categorization, and lastly, production of the metatext (descriptive and interpretative text). From the analysis, it was possible to identify some evidence of innovation movement, however, so it is possible to visualize it in a short time, some changes are needed in the course organization and in the way the continuing formation proposal relates to the employees. Some reflections constructed in the study, points to improvement suggestions raised from the placements as indication of the respondents and also from the reflections of the author of this research.

**Keywords:** innovation, management, knowledge, practices

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma das Escolas da UC.....	17
Figura 2 - Relações da IES .....	36
Figura 3- Mapa conceitual: Principais conceitos apresentados .....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Norteadores Teóricos.....	47
Quadro 2 - Norteadores Teóricos.....	58
Quadro 3 - NT1 Rompimento de Paradigmas .....	62
Quadro 4 - NT2 - Intencionalidade .....	63
Quadro 5 – NT3 Esforço deliberado e conscientemente assumido .....	64
Quadro 6 - NT4 Produção de novos conhecimentos .....	65
Quadro 7 - NT5 - Novos modos de ver e fazer a educação.....	66
Quadro 8 – Categorias Emergentes .....	67
Quadro 9 - Categoria Emergente - Entendimento de que o mundo está mudando .....	68
Quadro 10 - Categoria Emergente - Consciência da importância da mudança .....	69
Quadro 11 - Categoria Emergente - Desejo de Mudança .....	70
Quadro 12- Categoria Emergente – Reflexão.....	72
Quadro 13 - Categoria Emergente - Aplicabilidade .....	73
Quadro 14 - Categoria Emergente – Visão compartilhada .....	75
Quadro 15 - Categoria Emergente – Visão compartilhada 1 .....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CMS – *Open Source Course Managemet System* (Sistema de Gerenciamento de Curso de Padrão Aberto)

EaD – Educação a Distância

EG – Entrevista Grupal

FA – Funcionário-aluno

IES – Instituição de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

LMS – *Learning Mangement System* (Sistema de Gerenciamento de Aprendizagem)

NEAD – Núcleo Educação à distância.

SAA – Setor de Atendimento ao Aluno

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TIC's – Tecnologias da Informação e Comunicação

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

UC – Universidade Corporativa

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

VLE – *Virtual Leaning Environmente* (Ambiente Virtual de Aprendizagem)

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
	1.1.Problema de pesquisa .....	20
	1.2.Justificativa.....	22
	1.3.Organização deste texto.....	23
2.	QUADRO TEÓRICO: ALICERCE PARA PESQUISA .....	25
	2.1Educação.....	25
	2.2A Educação nas organizações.....	28
	2.3O processo educativo e a educação continuada nas organizações.....	30
	2.4Organização do conhecimento.....	32
	2.5Organização do conhecimento na IES .....	34
	2.6Gestão e IES .....	40
	2.7Organização do Conhecimento e Inovação .....	43
3.	PERCURSO METODOLÓGICO .....	49
	3.1Estratégias para a construção do <i>corpus</i> .....	49
	3.2Definindo os sujeitos de pesquisa.....	50
	3.3Definição do <i>corpus</i> da pesquisa .....	52
	3.4O caminho da análise textual discursiva .....	57
4.	BUSCANDO SINAIS DE INOVAÇÃO.....	60
	4.1Norteadores Teóricos.....	60
	4.1.1NT1 - Rompimento de paradigmas .....	61
	4.1.2NT2 – Intencionalidade .....	63
	4.1.3NT3 - Esforço deliberado e conscientemente assumido.....	64
	4.1.4NT4 – Produção de novos conhecimentos. ....	65
	4.1.5NT5 - Novos modos de ver e fazer a educação .....	66
	4.2Categorias emergentes.....	67

4.2.1A - Entendimento de que o mundo está mudando.....	68
4.2.2B – Consciência da importância da mudança.....	69
4.2.3C - Desejo de Mudança .....	70
4.2.4D – Reflexão.....	71
4.2.5E – Aplicabilidade .....	72
4.2.6F – Visão compartilhada.....	74
4.3Construindo Relações .....	77
5. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	81
6. REFERÊNCIAS .....	93
APÊNDICE .....	98
APÊNDICE A: modelo do termo de consentimento livre e esclarecido.....	99
APÊNDICE B: material utilizado na primeira entrevista grupal. ....	100
ANEXOS .....	101
ANEXOS 1 – Aprovação para pesquisa do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Caxias do Sul.....	102

## 1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema da pesquisa apresentada nesta dissertação originou-se ainda no início da formação profissional, quando da escolha pelo magistério como carreira profissional, por entendermos que a educação apresenta-se como uma das possibilidades de construção do caráter humano. A escolha do curso superior em psicologia reforçou o interesse, o entendimento e a credibilidade no potencial do ser humano como vetor de transformação do meio social, num lugar possível de acolher a todos. Dando continuidade, desenvolvemos nossa carreira profissional na área de Gestão de Pessoas, buscando sempre a qualificação profissional e pessoal, com um curso de pós-graduação em *lato sensu* através da especialização em Gestão de Pessoas e Coordenação de Grupos, entre outros estudos.

O interesse pelo assunto estudado aprofundou-se a partir do ano de 2007, ao iniciarmos nossa experiência profissional na área de Gestão de Pessoas em uma Instituição de Ensino Superior (IES). Essa experiência aumentou o encanto por esta área e pelas possibilidades de construção do conhecimento no meio organizacional, principalmente neste contexto. Somou-se a esta realidade, as observações seguidas de reflexões sobre as práticas administrativas gestoras nesta IES, e das experiências vivenciadas no setor de Gestão de Pessoas, como responsável pelo processo de seleção de pessoal, tanto administrativo como docente.

A preocupação de encontrar a pessoa que apresentasse características pessoais que viessem ao encontro das esperadas pela IES, sempre esteve presente nas tarefas diárias. Percebendo as diferenças entre o apresentado pelos profissionais, as expectativas da IES e as demandas do mercado, havia a preocupação em oferecer possibilidades de capacitação e aperfeiçoamento através de treinamentos técnicos e o desenvolvimento de competências necessárias para o desempenho da função.

Somada às atividades desenvolvidas como técnico administrativo, a experiência docente nesta mesma IES estimulou a reflexão sobre estas práticas. Proporcionou no contato com os alunos e nos estudos relacionados aos conteúdos das disciplinas ministradas, a percepção das demandas sócio-culturais na qual a IES está inserida, assim como as possibilidades desta instituição, desenvolver no seu quadro administrativo, habilidades consoantes ao perfil discente e a estas demandas culturais observadas.

O desejo pelo aprofundamento a estas inquietações alimentou-se quando foi iniciada a estruturação de uma Universidade Corporativa (UC) na IES. O processo de implantação desta UC começou com a organização de um Comitê Gestor, que originalmente foi composto por um representante do setor de Recursos Humanos (RH), o *Controller*<sup>1</sup>, e dois professores: o representante da Coordenação de Ensino de uma das unidades e o representante da Coordenação do NEAD - Núcleo Educação à Distância. Ao ser convidada a participar, como representante do RH, foi possível dar os primeiros passos na sistematização de algumas destas inquietações que se faziam presentes. A UC surgiu com uma proposta de atender as necessidades de formação e desenvolvimento dos funcionários – gestores acadêmicos da IES, na modalidade de formação continuada, alinhando as suas práticas ao programa de desenvolvimento da Instituição, que diz respeito às suas ações interligadas aos processos educativos e de pesquisa da mesma, tendo em vista as demandas da sociedade atual.

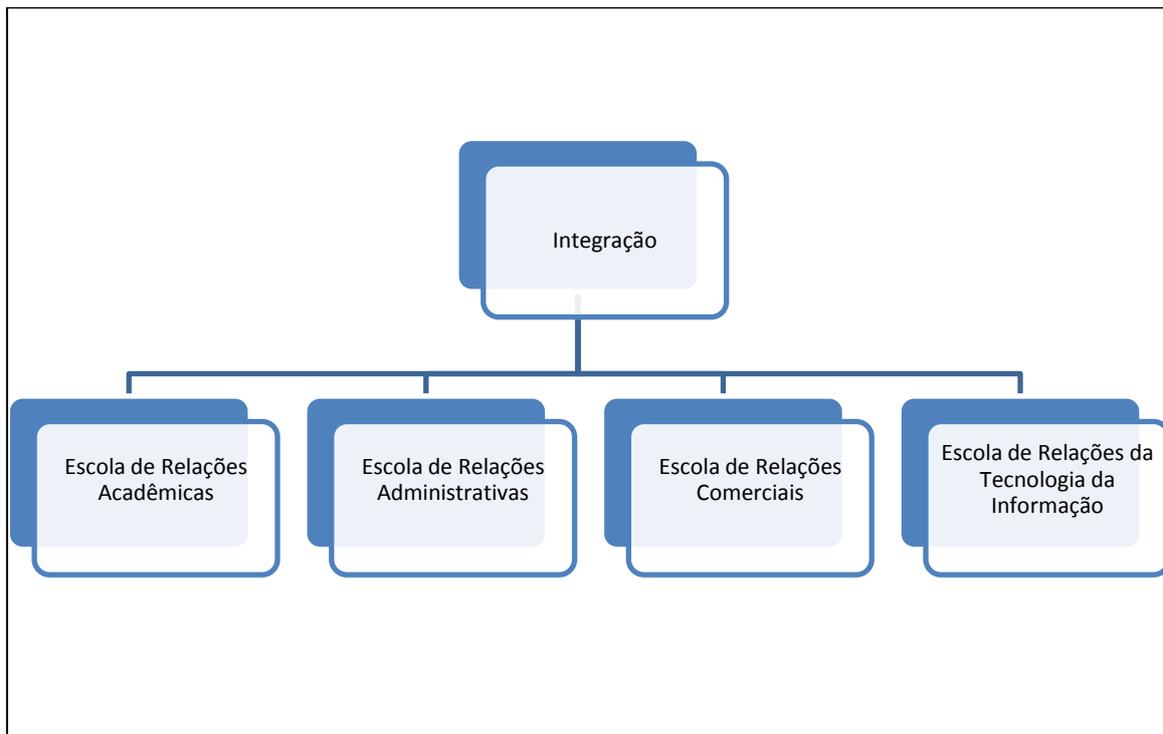
Segundo Meister (1999) Universidade Corporativa refere-se a um guarda-chuva estratégico, que dá suporte aos programas de desenvolvimento dos envolvidos nos processos de gestão, em todos os níveis, com laboratórios permanentes de aprendizagem, com o intuito de otimizar as estratégias organizacionais. Alinhada com a missão da IES que é de oportunizar o crescimento pessoal e profissional através da educação a UC, estruturou-se através de quatro escolas educacionais (nomeada assim pela IES): a acadêmica, tecnologia da informação, comercial e administrativo, visando atender as demandas das grandes áreas de funcionamento desta IES.

No primeiro momento, os funcionários, são recebidos pelo Comitê Gestor sendo integrados à UC, à sua filosofia, suas metodologias, e os procedimentos necessários para a participação efetiva nos cursos da mesma. Após a recepção, o funcionário é encaminhado para ter acesso às atividades específicas de cada escola, como mostra a Figura 1- Organograma das Escolas da UC, de acordo com a função que exerce, ou que a gestão da IES entende que poderá vir a exercer.

---

<sup>1</sup> O “*Controller*” é um profissional estratégico, que analisa os números, reunindo todas as informações financeiras da organização, integrando a gestão financeira e a controladoria empresarial.

**Figura 1- Organograma das Escolas da UC**



Fonte: Site da UC da IES

A UC foi assim estruturada para atingir os seguintes objetivos:

**Objetivos UC**

- Tornar claro os objetivos estratégicos da IES, bem como esclarecer o foco do negócio da IES;
- Atuar como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores;
- Reforçar competências e habilidades como o intuito de alavancar a competitividade da IES;
- Personificar a filosofia de aprendizagem da IES, cuja meta é oferecer a todos os funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados;
- Obter controle sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos da IES.

Fonte: Site da UC da IES<sup>2</sup>

A pesquisa desta dissertação foi realizada a partir de um curso proposto pela escola administrativa, sendo a professora tutora do curso estudado, a própria pesquisadora. A organização desta UC propõe que aproveitando dos conhecimentos e habilidades, dados pela experiência, formação e/ou capacitação dos próprios funcionários, estes exerçam a função de

<sup>2</sup> O nome da IES foi extraído da fonte, respeitando a preservação de identidade.

professor Titular (quem estrutura o curso) e/ou professor Tutor (quem faz o diálogo com os alunos, acompanhando todas as fases do curso, motivando a participação e os debates, durante as atividades propostas).

Para que a sua proposta seja atendida, a IES conta, além do quadro docente e pedagógico, com profissionais de diferentes áreas de formação, que compõe o quadro administrativo. Ambos trabalham em consonância com as propostas da Instituição, refletindo o meio social no qual está inserida. Importante destacar que uma IES privada, embora seja uma instituição autônoma, conta com a supervisão do MEC (Ministério de Educação e Cultura), órgão regulador da educação, e também com os oriundos da sociedade.

A IES a qual foi desenvolvida a pesquisa oferece aos seus funcionários, incentivos, tanto motivacionais quanto financeiros, para continuarem com seus estudos formais (com cursos técnicos, graduação, especialização) e informais (cursos da UC e outros cursos livres profissionalizantes). Para que estes incentivos atendam às necessidades da IES e dos funcionários, é válida a análise quanto aos objetivos deste ato: ele acontece somente para atender as orientações do Ministério, ou demonstra uma preocupação real da direção, por entender ser pertinente a qualificação profissional, independente da função e do tempo que o funcionário está na organização, como uma forma de repensar os seus processos e a cultura organizacional, diante de uma sociedade que está em constante modificação? Essa prática é um fator motivador para que o funcionário queira estudar em um dos cursos oferecidos, como forma de desenvolvimento pessoal e profissional, conscientizando-se do seu papel diante das demandas sociais?

Estas questões apresentadas, não estão ligadas diretamente aos processos educativos, com o olhar aos discentes, mas estão ligadas à Gestão Acadêmica, que tem como fim estes processos educativos. Os processos educativos estão em constante repensar, oportunizando o desenvolvimento e a inovação destes. Neste sentido, observamos que os métodos para avaliação e acompanhamento instituído pelo governo, às inúmeras notícias vinculadas nos meios de comunicação, os espaços ocupados pelos alunos e familiares nas escolas, são um constante e auxiliam na promoção de mudanças necessárias para que se atinja o objetivo de uma Instituição de Ensino. Evidenciando estes processos de repensar, percebemos ao longo da história, movimentos, como Paidéia (grega), Humanitas (latim) e Bildung (alemã) como algumas demonstrações das discussões e reflexões onde a educação foi o tema central (FÁVERO e TONIETO, 2010).

Contudo, é necessário refletir sobre como a gestão de aspectos organizacionais, interferem na gestão dos processos acadêmicos, e quais as contribuições da gestão organizacional nestes processos em uma IES. Para isso, parte-se de conceitos como Aprendizagem Organizacional, Organização do Conhecimento e Inovação, segundo Choo (2003), Bessant e Tidd (2009, 2008) Carbonell (2002), Senge (2008), que já vem sendo discutidos em sala de aula, como proposta de gestão, e, portanto, podem também embasar a gestão organizacional da IES, auxiliando nas reflexões realizadas pelo seu quadro administrativo, no propósito de formação de um profissional habilitado para pensar e articular as questões demandadas pelo ambiente social assim como nas demais relações estabelecidas na e pela IES.

As IES, desempenhando seu papel no ambiente social na qual estão inseridas, têm como desafio discutir o próprio fazer da sua gestão, e com isso, discutir sobre a construção do conhecimento e sua organização neste meio, possibilitando práticas inovadoras. Estas questões passam pelo processo educacional na qual a IES está disposta a proporcionar também ao seu quadro administrativo, com a mesma qualidade que se empenha ao disponibilizar aos discentes.

Todas estas reflexões despertaram o interesse em aprofundar, através de pesquisa, o quanto os cursos de formação continuada, oferecidos pela universidade corporativa, têm contribuído para tornar a gestão organizacional preparada para atender as demandas sociais. Entendendo que a Educação é o centro de qualquer mudança, buscar dentro da linha de pesquisa Educação Linguagem e Tecnologias, do Programa de Pós Graduação – *stricto sensu* – em Educação na Universidade de Caxias do Sul, os caminhos para o desenvolvimento desta pesquisa, principalmente por entender a importância da discussão destes aspectos, e o quanto estes possibilitam o redimensionamento da sua gestão acadêmica para os desafios contemporâneos.

Para este alcance, apresentamos os objetivos da pesquisa, assim como o seu problema buscando no referencial teórico, as possibilidades de construir respostas com base em análise e interpretação do *corpus* construído para pesquisa.

Temos como objetivo geral analisar possíveis mudanças nos processos de inovação, na reflexão e nas práticas organizacionais junto ao setor administrativo de uma IES a partir de um programa de capacitação na proposta de Educação Continuada.

Como objetivos específicos: Constituir o corpo teórico para embasar o estudo

proposto; definir e caracterizar o *corpus* de pesquisa; definir os sujeitos para a entrevista grupal participante dos cursos de formação continuada, considerando a conclusão das atividades no curso de Relações Interpessoais, vínculo com a mesma unidade, e interesse em participar da pesquisa; realizar entrevista grupal a partir de perguntas norteadoras para construção do *corpus* da pesquisa; analisar e interpretar o *corpus* constituído para identificar possíveis mudanças nos processos de inovação nas práticas organizacionais; apresentar norteadores para cursos de formação continuada, a fim de que esses possam desencadear processos de inovação nas práticas organizacionais.

### **1.1. Problema de pesquisa**

A educação continuada é um processo inerente ao sucesso de todos os profissionais e de todas as organizações. No local onde buscamos informações para a construção do *corpus* desta pesquisa, parece ser uma condição *sine qua non*<sup>3</sup>, já que a educação é o objetivo de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Mas qual é o alcance do entendimento desta realidade por todos os envolvidos?

Vivemos na atualidade, um momento de grandes mudanças sócio-culturais motivadas pelo uso de tecnologias. As distâncias estão mais curtas, e o acesso a estas tecnologias um constante, ocupando um espaço de intermediação das relações interpessoais, na relação com o outro. Outra característica importante é a possibilidade do acesso à informação como leitor e ainda permitir-se a autoria de materiais, com publicação e acesso disponibilizado a todos que tenham interesse.

Com estas mudanças, estruturas que são enraizadas culturalmente, também vêm demonstrando mudanças significativas nas suas relações: a família, o ensino, o encontro com os amigos, o comportamento no trabalho. E como consequência destas mudanças, tornou-se urgente que as instituições revejam suas ações, de modo que venham caminhar lado a lado com estas mudanças, inclusive as IES, que atende discentes oriundos e pertencentes a esta nova cultura.

Uma IES é uma organização que se caracteriza por sua constituição especializada no oferecimento de cursos de graduação e pós-graduação. Para que atenda todas as demandas

---

<sup>3</sup> Do latim sem a/o qual não pode deixar de ser

deste fim, a IES conta em seu quadro profissional, além do corpo docente e pedagógico, todo um quadro administrativo, com cargos diversos, que funcionam como apoio facilitador para que o processo do ensino aprendizagem aconteça de forma plena.

Com esta conceitualização, surgem alguns questionamentos que constituem as reflexões propostas por esta pesquisa. Diante da realidade social na qual está inserida, a IES está preparada para receber este sujeito imerso em uma nova cultura, principalmente no que tange as Relações Interpessoais? Este aluno tem acesso facilitado a todo o tipo de informações, portanto, faz-se necessário que se repense as práticas docentes, as relações estabelecidas, as expectativas das partes envolvidas, as estruturas físicas nas quais estas relações acontecem e na qualificação profissional, também do quadro administrativo, que deve ser consoante com a cultura atual. Sendo que o diferencial, além do conhecimento construído durante suas experiências e sua formação, estará possivelmente, nas relações que o sujeito estabelece com o meio no qual está inserido, inclusive com a própria IES, considerando seu corpo acadêmico, administrativo, valores, missão dentre outros aspectos.

A IES, local onde se buscou informações para a construção do *corpus* deste estudo, tem como proposta a formação de profissionais empreendedores, com perfis inovadores, utilizando de recursos tecnológicos, conectados com as demandas sociais. É possível observar esta realidade nas estruturas e infraestrutura apresentada. Para tanto, além de repensar a inovação tecnológica nos processos de qualificação dos profissionais, é possível verificar que o meio social e as novas tendências, indicam que a inovação nas práticas de gestão na organização também seja revista. Diante destas demandas, propõem-se refletir, se esta é uma preocupação para esta IES.

Senge (2008) indica que para ter sucesso, a organização necessita cultivar em todos os profissionais que nela atuam, independente do nível hierárquico, a capacidade de aprender e desenvolver-se constantemente, em busca de atender as demandas que delas sejam solicitadas. Ressalta ainda, que a maioria das organizações apresenta dificuldades na aprendizagem organizacional, como consequência da forma como foram projetadas e gerenciadas até então.

Neste sentido, surge a necessidade de verificar como a gestão desta IES se posiciona e entende estrategicamente o envolvimento de todos os profissionais nos processos de educação continuada que constantemente vem sendo trabalhada por estudiosos como Pacheco (2005), que destaca a importância do olhar diferenciado para este segmento, já que

proporciona o desenvolvimento de competências e desempenho profissional necessário para o sucesso organizacional.

Todas estas reflexões incentivaram a formulação do seguinte problema de pesquisa: Que possíveis movimentos de caracterização da inovação podem ocorrer na gestão organizacional de uma IES a partir de um programa de formação continuada proposto ao quadro administrativo?

## **1.2. Justificativa**

Esta pesquisa vem ao encontro de aspectos sinalizados pelo meio organizacional de uma IES, no que se refere à evolução da percepção dos sujeitos inseridos neste meio. Colombo (2004) ressalta a importância de estruturar a organização de forma que ela permaneça competitiva no mercado, principalmente uma IES, que acaba esquecendo-se deste aspecto, por colocar seu negócio, o ensino, de maneira simplista, acaba não percebendo que seu fim vai muito mais além. O seu objetivo é a formação para o conhecimento, gerando benefícios para seus alunos, para toda a sociedade em que está inserida, e também para seus funcionários.

Para isso, é necessário que se caminhe lado a lado com as competências demandadas pela sociedade, principalmente considerando aspectos da cultura digital, que inegavelmente perpassa todas as relações estabelecidas pelos sujeitos e sociedade. A autora ainda afirma que “a instituição de ensino deveria ser, como empresa, um modelo de aprendizagem para toda a comunidade” (COLOMBO 2004, p. 28). Reforçando o valor da aprendizagem organizacional, Santiago (2004) descreve que o conhecimento se tornou tão importante ou mais que a infraestrutura apresentada, transformando-se no principal recurso no qual todos irão buscar subsídios para resolver suas questões práticas.

Costa (2001, p.10) complementa que “toda a instituição deverá ser um ambiente educacional [...] momento de maior produtividade de uma pessoa é quando ela está aprendendo coisas relevantes”. Lacombe (2005) destaca a importância da motivação dos sujeitos com as propostas de capacitação e desenvolvimento, na busca pelo conhecimento, tornando-se estratégico na organização, desempenhando suas atividades com eficiência, sentindo-se, especialmente, competente para os desafios propostos.

Costa (2001) coloca que, atrair talentos já está difícil para as empresas, mantê-los apresenta maiores dificuldades. Neste sentido, os sistemas de treinamento e desenvolvimento não são mais suficientes para atender as expectativas destes profissionais atentos às possibilidades de um mercado competitivo. É necessário oferecer propostas que vão além do operacional, e sim, que possibilitem aos funcionários, reflexões sobre suas práticas e as consequências desta, tornando-se responsáveis pelo seu fazer. Deste modo, salientamos a importância do estudo aqui apresentado.

A IES coloca-se como instituição conectada com as demandas da sociedade e preocupada na formação do profissional apto a trabalhar nesta realidade, capacitado ao desenvolvimento de tecnologia, novas práticas na gestão e na organização do seu próprio conhecimento, através do incentivo da autonomia e do empreendedorismo. Sendo suas práticas fundamentadas em inovação tecnológica, rever forma ação gestora, sob este aspecto, torna-se pertinente, visto que esta nova concepção de gestão vem ao encontro das demandas da sociedade atual. Nesta pesquisa verifica-se, o quanto os cursos oferecidos pela IES possibilitaram algumas práticas inovadoras, olhando à luz de teorias atuais no que se refere à inovação nos processos de gestão e na sua organização. Embora o problema de pesquisa aponte para isso, não tivemos a intenção de quantificar estas práticas, até por entendermos não ser pertinente, mas sim perceber como a formação continuada tem instigado ao conhecimento e às práticas inovadoras.

### **1.3. Organização deste texto**

Assim, estas discussões e reflexões, serão assim apresentadas:

Na introdução, apresentamos a motivação para a realização da investigação, o tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a relevância desta pesquisa.

No primeiro capítulo, expusemos o referencial teórico que embasa esta pesquisa.

No segundo capítulo, descrevemos o percurso metodológico, isto é, os passos seguidos para a construção do *corpus*, sua análise e interpretação buscando responder a pergunta de pesquisa.

No terceiro capítulo, realizamos a análise do *corpus* de pesquisa, de forma qualitativa, baseada nos conceitos de Análise Textual Discursiva, de Moraes e Galiazzi

(2007). O *corpus* será analisado através das categorias definidas à priori, considerando as subcategorias que emergiram durante o tratamento do mesmo. Através da busca das relações entre estas categorias, tecemos as interpretações elaborando o metatexto, conforme Moraes e Galiazzi (2007) apresentando uma resposta para o problema de pesquisa.

O último capítulo apresenta as considerações finais. O leitor encontrará as relações estabelecidas entre as categorias identificadas a priori e as emergentes com o referencial teórico, e as reflexões realizadas pela pesquisadora a partir destas relações estabelecidas. Além disso, algumas questões que entendemos ser pertinentes na elaboração de cursos ofertados pela IES, na proposta da formação continuada dos gestores acadêmicos. Finalizando, apresentamos outras possibilidades de estudos, ampliando as discussões geradas pelo problema de pesquisa.

## 2. QUADRO TEÓRICO: ALICERCE PARA PESQUISA

O desenvolvimento do texto deste capítulo apresentará conceitos de grandes áreas de estudos, de forma sistemática, mas extremamente interligados, ao se refletir à Gestão e Educação, através da leitura de pesquisadores e teóricos reconhecidos na sua área, objetivando a comunicação tão oportuna e pertinente.

### 2.1 Educação

Somos sujeitos grupais, nascemos e nos desenvolvemos através do contato com o meio, com os outros e com nós mesmos. A partir destas relações no social que aprendemos. Baquero (1998) pondera que a maneira como o sujeito se apresenta é o resultado destas relações, já que o seu desenvolvimento é um processo dentro da cultura, constituída pela linha cultural - fatores históricos e social, somados com fatores naturais. Nesta linha de entendimento Paviani (2010) ressalta que o que aprendemos é dirigido por fatores que vão além do nosso entendimento sobre as coisas. Portanto, é possível falarmos que estamos sempre aprendendo uma vez que, vivemos no meio social que nos proporciona possibilidades de aprendizagens. Observa que a educação é um fenômeno que precede a escola, e por este motivo, apresenta-se de forma muito mais ampla do alcance que a educação escolar pode oferecer. A escola é uma forma institucionalizada de apresentar, organizar e aprender. Este tipo de educação caracteriza-se por se apresentar de forma organizada e ter um caminho orientado a percorrer. No entanto, o processo educativo é um conjunto que somado às experiências vivenciadas em outros meios, como família, amigos, bairro, igreja [...] “Vida e educação se entrelaçam, se fundem, se confundem” (*ibidem*, p. 22).

Acrescentamos, trazendo a ideia de Melo (2011) que entende a educação como um fenômeno social, considerando sua influência nos processos percorridos de evolução da humanidade, reverberando nos contextos econômicos, políticos, antropológicos e psicólogos.

Neste mesmo pensar, preocupados com o caminho que a educação institucionalizada precisa percorrer, considerando seu papel social, e as mudanças culturais pelas quais o social tem passado, a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e

Cultura), através do relatório conhecido como Relatório Jacques Delors, apresenta de forma sistematizada, alguns resultados de discussões e trabalhos realizados pela comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, apontando o caminho da educação a partir do olhar sobre quatro aprendizagens essenciais, considerados pilares fundamentais, podendo ser considerados “pilares do conhecimento” que são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, aprender a ser. É comum perceber que a educação formal se orienta pelos dois primeiros pilares - aprender a conhecer e aprender a fazer - ficando os outros dois, dependendo de alguns acontecimentos ou circunstâncias eventuais. Esta comissão coloca a importância da preocupação global, atingindo igualmente os quatro pilares. Segundo Delors et al (1996):

**Aprender a conhecer:** Este tipo de aprendizagem que visa não tanto à aquisição de um repertório de saberes codificados, mas antes o domínio dos próprios instrumentos do conhecimento pode ser considerado, simultaneamente, como um meio e como uma finalidade da vida humana. Meio, porque se pretende que cada um aprende a compreender o mundo que o rodeia, pelo menos na medida em que isso lhe é necessário para viver dignamente, para desenvolver as suas capacidades profissionais, para comunicar.

**Aprender a fazer:** Aprender a conhecer e aprender a fazer são, em larga medida, indissociáveis. Mas a segunda aprendizagem está mais estreitamente ligada à questão da formação profissional: como ensinar o aluno a pôr em prática os seus conhecimentos e, também, como adaptar a educação ao trabalho futuro quando não se pode prever qual será a sua evolução.

**Aprender a viver juntos, aprender a viver com os outros** Sem dúvida, esta aprendizagem representa, hoje em dia, um dos maiores desafios da educação. O mundo que se espera, vai de encontro com o que estamos construindo, pois o que verificamos é muitas vezes a violência, a ganância. O papel da educação é formar sujeitos críticos à esta realidade e capazes de propiciar mudanças necessárias.

**Aprender a ser:** a educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa — espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade. Todo o ser humano deve ser preparado, especialmente graças à educação que recebe na juventude, para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formular os seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida.

Estes pilares possibilitam a reflexão sobre o que se espera da educação formal,

considerando as mudanças que o social vivencia. Soares (2010) traz a reflexão sobre o movimento que as escolas já estão fazendo, provocadas pelos desafios e demandas que o meio social, no qual estão inseridas, sejam elas pelo perfil do educando que estão ingressando no sistema educacional, ou pelo uso das novas tecnologias digitais.

Pensando na Educação em uma IES, a preocupação com a aprendizagem, cuidando, os quatros pilares também devem ser um constante, isto é: aprender a conhecer, é desenvolver habilidades de raciocínio, de atenção, de memória, de pensar e refletir, e por fim, desenvolver a capacidade da autoeducação. Com esta habilidade de aprender a conhecer o discente deve ser capaz de fazer, então a IES tem a responsabilidade sobre o segundo pilar que é aprender a fazer, ou seja, colocar em prática os conceitos aprendidos, de modo a enfrentar diferentes situações do seu dia a dia, onde a teoria e a prática possam caminhar conjuntamente. O terceiro e o quarto pilares valorizam o eu e o contato com o outro. O aprender a conviver é um desafio interessante vivenciado nas IES, pois fala de aceitar e respeitar as diferenças e o diferente, e reconhecer a interdependência do processo de ensino e aprendizagem e todos os envolvidos, abrindo espaço para o pluralismo. E talvez o maior dos desafios delineados pelo relatório de Delors (2006) seja o quarto pilar, aprender a ser. A Educação tem este caráter, de desenvolver por completo o sujeito, com toda a sua complexidade, desenvolvendo a autonomia, o discernimento, e a responsabilidade para consigo e como consequência ao ambiente no qual está inserido, desenvolvendo as potencialidades de cada um.

Coll *et al.* (1999) salientam que para que ocorra a aprendizagem, é necessário uma mobilização de aspectos afetivo-relacionais. A mobilização cognitiva é desencadeada pelo interesse em aprender, ou uma necessidade em saber, oriundas desta relação com o outro e com o meio. E continua “quando aprendemos, nos envolvemos globalmente na aprendizagem, e o processos e seu resultado também repercutem em nós de maneira global” (COLL *et al.*, 1999, p.30). O adulto aprende através de sua experiência, e daquilo que é significativo, e que ele vê a importância e a utilidade deste aprendizado para suas atividades e o seu desenvolvimento, e para tanto deve estar motivado para aprender, e essa motivação pode surgir a partir de uma necessidade que o adulto percebe.

Baquero (1998, p. 76) diz que “a educação não apenas flui sobre uns ou outros processos de desenvolvimento, como também reestrutura, da maneira mais essencial todas as funções da conduta”. Este mesmo autor refere que o desenvolvimento se dá pela apropriação de objetos, saberes, normas e instrumentos culturais em contextos de atividade conjunta, socialmente definidos. Ainda constata que os processos de desenvolvimento que acontecem

em ambientes formais possuem um papel essencial para a educação, no entanto ela poderá ser considerada um processo artificial, e à medida que ocorre a interiorização das operações originadas intersubjetivamente, pode ser dizer que acontecerá de fato a aprendizagem.

Portanto, a aprendizagem não é apenas o domínio dos instrumentos ou sistemas conceituais, dos procedimentos e de seu uso, mas principalmente da contextualização a partir do significado que lhe é dado. Weisz (2004) conclui que com o reconhecimento do que merece ser aprendido, já possibilita o sujeito aprender a aprender, pois constrói estratégias para alcançar novos conhecimentos, e desenvolve a capacidade de estabelecer relações entre as informações e os conhecimentos que já são seus.

## 2.2 A Educação nas organizações

No momento socioeconômico que estamos vivendo, é possível observar que nas organizações, o grande diferencial não está no maquinário ou nas tecnologias que se possui, como era possível observar com o advento da revolução industrial<sup>4</sup> na primeira metade do século passado. Com a valorização do conhecimento, o grande diferencial está nos sujeitos que estão envolvidos com a organização. É necessário e urgente pensar na Educação não somente nos bancos escolares, mas é preciso educar corporativamente, gerando funcionários críticos e autogerenciáveis, suscitando uma empresa humanizada.

O próprio relatório de Delors (1996) salienta que os recursos cognitivos, enquanto fatores de desenvolvimento tornam-se mais importantes que os recursos materiais, e que a Educação ocupa papel importante neste contexto.

Mariotti (1999) ressalta o significado do termo educação que vem do latim *educere*, que significa extrair, tirar, desenvolver valores que já existem nas pessoas em forma de potencial. Nesse sentido, a educação nada mais é do que um processo de mobilização de

---

4 Consistiu em um conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social. Teve início no século XVIII (1750) na Inglaterra, com a mecanização dos sistemas de produção. Da Inglaterra, a Revolução Industrial espalhou-se para outros países europeus, além de Estados Unidos e Japão. Sua segunda (1830-1970) fase teve início com o advento de suas novas fontes de energia: a eletricidade e o combustível fóssil.

Alguns autores acrescentam ainda a Revolução Digital que vem acontecendo a partir da década de setenta do século XX.

A partir de 2000, estamos vivenciando a Cultura Digital.

potencial humano. Não se trata meramente de uma transmissão de conhecimento, e sim, de uma via de mão dupla, onde ensinar é ensinar a ensinar e aprender é aprender a aprender.

Assim sendo, o fator educação, como processo de mobilização de potenciais nas organizações, permeia a busca de mudanças em função da competitividade do mercado. O aprendizado, cada vez mais, é foco nas organizações. Tem-se nomeado esta busca pela aprendizagem organizacional como “*Learning Organization*”, ou seja, a organização que aprende voltada para os resultados. Consoante isso, conforme Teixeira (2001), o conhecimento organizacional é a capacidade de executar coletivamente tarefas que não se consegue resultado de forma isolada, tarefas estas que possibilitam reflexões de novas formas de perceber o seu fazer e que criam valor para as partes interessadas da organização.

Costa (2001), alerta que o grande desafio da atualidade é reinventar a educação e torná-la compatível com a velocidade do mundo e cita Souza<sup>5</sup>:

O papel da educação, numa sociedade em constante processo de transformação, vem sendo abordado por educadores, empresários e outros segmentos interessados em refletir sobre os desafios que se impõem ao nosso país, para que possamos atingir um grau de competitividade e modernidade compatível com as exigências do mundo atual [...] no Brasil, estamos vivendo um processo de importantes e intensas mudanças no campo educacional, e evidencia-se a necessidade urgente de se integrarem os esforços na esfera pública e privada, para formulação e viabilidade de práticas educacionais adequadas e modernas. (COSTA, 2001, p.11).

Os contextos atuais das organizações nos revelam alta concorrência, com equilíbrio nos padrões de serviço, preço, e agilidade nas negociações. Esta situação de crescente disputa por mercados, tem imposto às organizações a necessidade de repensar a sua atuação e de estabelecer uma nova definição de negócios. Osório (2005) reforça que o capital econômico da empresa, está intimamente ligado com o desenvolvimento humano nas organizações, passando pelo desenvolvimento educativo, uma vez que o incremento de subsídios tecnológicos depende do trabalho profissional qualificado.

O conhecimento está, portanto, se transformando no “recurso” que mais agrega valor aos negócios e, por conseguinte, à economia. Assim, as empresas cientes da importância do conhecimento na sua área de atuação, e impelidas a buscar e manter a força de trabalho em processo permanente de aprendizagem, vem desenvolvendo diferentes estratégias de atuação,

---

<sup>5</sup> Ministro da Educação do Governo Federal de 1995 à 2002)

objetivando a manutenção dos profissionais com elevado potencial de agregação de valor, de trabalho em equipe e aprendizagem.

Senge (2008, p.263) aponta que “a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de equipe de criar resultados que seus membros realmente desejam.” Esta aprendizagem vai muito além de desenvolver habilidades técnicas. Ela procura despertar o que há de melhor em cada um dos envolvidos na equipe. A aprendizagem é diferente para cada sujeito, e consequência da relação que estabelece com o meio. No meio organizacional, a aprendizagem está focada a desenvolver aspectos relacionados às necessidades da empresa, que pode ocorrer através de treinamentos de habilidades comportamentais, o aprender a fazer, podendo, e sendo impelidas à ir além, desenvolvendo aspectos do saber ser, saber conviver e saber conhecer.

### **2.3 O processo educativo e a educação continuada nas organizações**

A capacitação técnica de funcionários teve início com a concepção de treinamento. Esta prática originou-se na era industrial, ainda sob a ótica do taylorismo-fordismo. Objetivava tornar o indivíduo apto, capaz para o desenvolvimento de uma determinada tarefa. Vinculado ao departamento de pessoal os responsáveis pelos treinamentos, ofereciam pacotes de qualificação e aperfeiçoamento, a fim de adquirir apenas habilidades essenciais para o cargo. Muchinsky (2004) destaca que treinamento é o processo por meio do qual o conhecimento, as habilidades e as aptidões dos funcionários são ampliados. Para Kroehnert (2001), existe uma necessidade de treinamento quando há uma lacuna entre as habilidades que são necessárias para o desempenho de suas atividades e àquelas que apresentam e que de fato se sabe fazer.

Com o passar do tempo outras exigências foram surgindo e esse modelo não responde aos anseios e demandas da sociedade. Na atualidade, as estratégias de capacitação, além de trabalhar questões técnicas, necessitam priorizar o desenvolvimento de habilidades e atitudes, que evidenciem a capacidade de crítica e criação dos funcionários, assim como a habilidade de relacionar-se com os demais integrantes da equipe e com as mudanças do mercado econômico e social.

No entanto, mesmo diante da necessidade da inovação, motivadas pelas demandas

sociais, ainda existem práticas de programas de treinamento oriundos apenas de levantamentos destas necessidades, que conforme Gdikian (2002) geram propostas fragmentadas, não oportunizando desenvolvimento a partir de reflexão, e sim instrumentalizando o sujeito para ações repetitivas. No entanto, investir no funcionário, agregando desenvolvimento de habilidades e competências não somente nas ações, mas nas esferas do pensar, do agir e do sentir. Senge (2008) destaca que uma equipe “excelente” não se constituiu em um curto período, ela é resultado aprendizagens construídas pelos seus partícipes ao longo de experiências e oportunidades.

Neste sentido, a educação continuada, resulta de uma abordagem de desenvolvimento muito mais ampla que o treinamento em si, e se estende à totalidade da empresa que passa a ser vista como uma rede de conexões. O conhecimento e as práticas que dele derivam, segundo Mariotti (1999), estabelecem inter-relações com todos os envolvidos nesta rede. Os efeitos de uma educação continuada nas empresas refletem em resultados que aparecerão em longo prazo com aprendizagens mais consistentes, e por consequência, mais eficazes, ao contrário do treinamento que traz resultados imediatos.

Conforme Costa (2001), vivemos um momento de transição do tradicional Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para Educação Corporativa que implica em atuar num grande conjunto de valores e crenças da organização. Na tentativa de convergência destes valores, as organizações tendem a olhar para a forma de fazer gestão dos seus processos e dos seus conhecimentos, quebrando paradigmas e trazendo para si a responsabilidade da coordenação sobre o aprendizado, o desenvolvimento e a educação de seus funcionários, dentro da própria organização.

Para Teixeira (2001), a implementação de um processo de educação organizacional continuada não é simplesmente uma mudança de nomes, pois só com esta mudança não é possível modificar o comportamento das pessoas. É uma maneira de entender o sujeito dentro da organização, e conforme Mariotti (1999) há necessidade de uma transformação da atitude, da maneira de pensar de toda a comunidade organizacional e de todos os envolvidos nos processos, e essa mudança não ocorre facilmente, e nem com muita rapidez.

Consoante com as teorias que abordam os processos educacionais na atualidade, Mariotti (1999) salienta que o aprender e o ensinar dentro da organização, não podem ser entendidos como um processo mecanizado e descontínuo, como se fossem blocos de aprendizado que transmitam informações superficiais, impessoais e massificadas. A educação

organizacional continuada faz parte de uma visão de negócio sistêmico, com efeitos duradouros e com resultados em longo prazo, que não são possíveis de serem percebidos apenas por critérios numéricos.

Kroehnert (2001) destaca que a educação organizacional, entendida nesta perspectiva, objetiva o desenvolvimento do sujeito não só para o trabalho que realiza na empresa, mas também para refletir sobre a forma que o faz, as consequências do seu fazer para o todo e a forma de otimizá-lo, assim como o envolvimento desta aprendizagem na vida pessoal do sujeito, podendo perceber as ligações com outros momentos e espaços, extrapolando o meio organizacional.

## 2.4 Organização do conhecimento

Diante de tantos avanços tecnológicos, e do fácil acesso a informações, recursos, *interfaces* e possibilidades oferecidas pela cultura digital<sup>6</sup>, o que irá diferenciar o desenvolvimento da empresa e das IES, será o conhecimento, as ideias, a percepção dos sujeitos que estão envolvidos neste sistema, já que os recursos podem ser semelhantes em lugares diferentes. E ao afirmar isso, dizemos que a aprendizagem ocupa o ponto central de todo o processo. Desta forma, o fato de a IES desenvolver formas de organizar o seu próprio saber torna-se relevante, já que o conhecimento é um dos fins desta instituição.

Este enfoque para a gestão tem sido largamente estudado e analisado sob vários aspectos, principalmente sobre o entendimento do que é o conhecimento no contexto organizacional, nascido do acesso facilitado de informações, das trocas sobre suas práticas, e das reflexões. As aprendizagens construídas neste contexto podem alcançar dimensões inimagináveis para qualquer gestor.

Neste meio, a base de todas as relações estabelecidas está no conhecimento. No entanto, ele é individual. É possível que muitos tenham acesso às informações e dados – e isso pode ser transmitido através de treinamentos. Mas o conhecimento, por ser uma construção individual, a partir das informações coletadas do meio, não fica registrado, e muitas vezes isso nem é possível. E a consequência disso, é que o conhecimento pode ser perdido. Stewart

---

<sup>6</sup> Cibercultura relação entre a sociedade, a cultura e as novas tecnologias de base micro-eletrônica, que teve seu início na década de 70.

(2002) coloca que além da construção do conhecimento, as organizações devem preocupar-se com a forma que o conhecimento é compartilhado entre os sujeitos que estão ligados e, ainda, da forma que ele está sendo organizado. Gerenciando estes compartilhamentos é possível aperfeiçoar a prática, gerando mais tempo para a construção de novos saberes. Todas estas relações constituídas darão a forma do conhecimento organizacional.

Antes de especificar sobre a organização do conhecimento, é importante e necessário referenciar conceitos que são utilizados continuamente no dia a dia das organizações, principalmente nas IES, que são eles: Dados, Informações, Formação Continuada, e por fim, Organização do Conhecimento.

Davenport e Prusak (1999, p.1) iniciam dizendo que “dados, informações e conhecimento não são sinônimos [...] dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Eles são importantes para organização, pois é a matéria prima para a criação das informações pertinentes para as tomadas de decisões. As informações, que tem no seu significado “dar forma”, organizam estes dados, de forma que façam a diferença para quem os recebe. Drucker *apud* Davenport e Prusak (1999) considera que os dados ao serem interpretados, quando apresentam relevância e propósito, formam a informação.

O conhecimento “é uma mistura de vários elementos; é fluido como também formalmente estruturado, é intuitivo (...) existe dentro das pessoas, faz parte da complexibilidade e imprevisibilidade humana” (DAVENPORT E PRUSAK, 1999, p. 6). Ainda Paviani (2009) argumenta que o conhecimento é “ao mesmo tempo ação e representação”, é a representação de algo, de coisas e de relações entre pessoas e coisas. Consoante a estas ideias, Santiago Jr (2004) diz que o conhecimento é uma mistura de experiências, valores, informações e *insights*, que tem origem nas pessoas, e se estendem às organizações às quais pertencem.

A partir destes conceitos neste trabalho quando referirmos à organização do conhecimento, tomamos como base o conceito apresentado por Choo (2003, p. 30) por entendermos que articula todos estes conceitos: “O conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento para que possa ser partilhado e transformado em inovação”.

Para Behrens (1996) a formação continuada é uma possibilidade de construção coletiva do saber, através da reflexão e discussão crítica dos envolvidos sobre o seu fazer, à luz de referenciais teóricos, com novas metodologias, contribuindo para as mudanças

necessárias nas práticas. Mercado (1999) nos traz que este tipo de formação, possibilita a construção de um profissional crítico e competente, frente às novas tecnologias e demandas oriundas da sociedade, destacando que para o meio educacional esta formação é uma exigência do mercado, e do sistema no qual está inserida. Senge (2008) salienta que é necessário que a organização esteja em constante aperfeiçoamento, uma vez que a aprendizagem faz parte do cotidiano do sujeito. O desejo de aprendizagem é individual e que à medida que vai adquirindo conhecimentos, desperta o desejo de aprofundar nos temas, ou conhecer outros que tenham ligação e por vez sustentam a aprendizagem inicial.

Diante da definição destes termos, como é possível congrega as informações importantes para a organização, à necessidade de desenvolvimento contínuo por parte do funcionário, e às demandas do mercado no qual está inserido? Para Stewart (2002), a forma que melhor se adapta, é a Gestão do Capital Intelectual, que é a capacidade da organização pensar processos contínuos de desenvolvimento e trocas, entendendo o funcionário, como personagem fundamental deste sistema, por ser ele que tem a capacidade de transformar as informações geradas em conhecimento. Esta aprendizagem é necessária e deve ter o caráter de continuidade, visto as mudanças culturais. Indo além do Capital Intelectual, alguns autores apontam a necessidade de fazer a Gestão do Conhecimento Organizacional.

Vasconcelos (2003), ao falar da evolução da Gestão do Conhecimento, lembra que para tornar a empresa competitiva no mercado de trabalho, o conhecimento individual e o conhecimento que é construído no coletivo e para o coletivo, tornam-se alicerces mais firmes para sustentar as práticas organizacionais, e que o ideal é que as empresas aproveitem dos conhecimentos individuais, para assim fazer a Organização do Conhecimento na empresa.

## **2.5 Organização do conhecimento na IES**

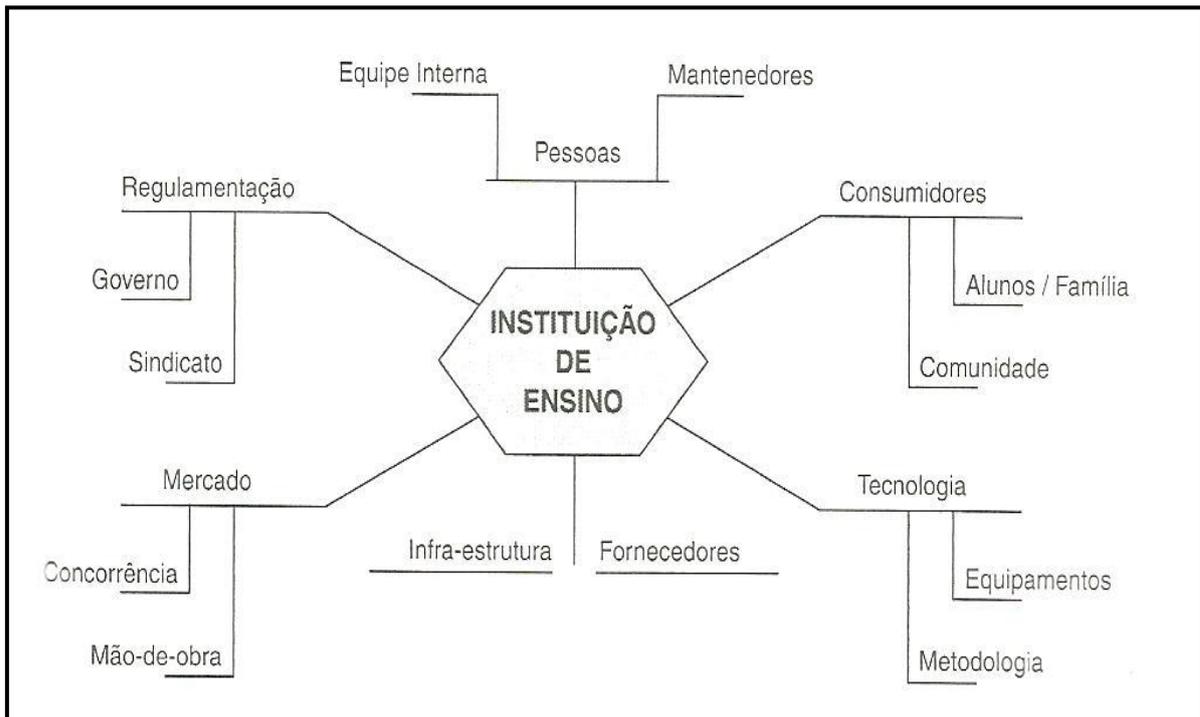
Souza, (2001, p. 135) define IES como “instituições isoladas de ensino superior, que podem manter um ou mais cursos e programas, voltados mais para o ensino do que para a pesquisa e a extensão”. Estas instituições tem o conhecimento como seu foco e principalmente como sua fundamentação.

Na IES, cabe ao gestor desenvolver e propiciar estratégias para a socialização do conhecimento, envolvendo os funcionários em um processo de formação contínua. Essa

prática fundamentada na teoria da Organização do Conhecimento apresenta subsídios teóricos mais ricos para o desenvolvimento dos funcionários e conseqüentemente da organização.

Terra (2003) destaca ainda, que além do corpo diretivo, todo o quadro de funcionários deve estar envolvido nos processos de gestão e transformação dos conhecimentos organizacionais, principalmente para que entendam o papel de cada um dentro do funcionamento do todo. Acrescenta sobre a importância das IES estarem atentas a estas regras, para que desenvolvam sua administração mais profissionalizada, com ferramentas de gestão de modo a facilitar e agilizar os processos e o entendimento dos envolvidos, para com o todo. Todo este desenvolvimento passa prioritariamente pela profissionalização de seus funcionários e pelo investimento de seu aparato tecnológico. Este último observa-se mais presente na estruturação organizacional, já que da inovação tecnológica apresenta-se como aspecto fundamental para atender a expectativa do público atendido. No entanto, a reflexão sobre a profissionalização do quadro administrativo, torna-se necessário, à medida que a IES se dá conta que as expectativas estendem-se à forma que seus funcionários se comportam e percebem suas funções de forma estratégica para o sucesso da instituição.

Além de todos estes desafios, a IES deve, para validar suas atividades, prestar atenção nas diretrizes e orientações propostas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), assim como todas as suas deliberações, no que se refere às atividades da IES, considerando os princípios que norteiam e direcionam para os desafios colocados pela sociedade, principalmente aos compromissos com a formação profissional dos seus acadêmicos, voltada para as demandas deste meio social, na sua caracterização técnica e especialmente nas questões éticas e humanas. A Figura 2- Relações da IES, demonstra o contexto no qual a IES está inserida e suas interdependências para o funcionamento e o alcance das propostas deste tipo de organização. Ressaltamos que para o contexto deste estudo optamos em utilizar o quadro conforme a autora descreve.

**Figura 2 - Relações da IES**

Fonte: Colombo (2004, p 54).

É possível observar que a IES faz parte um sistema muito amplo, e que suas ações refletem diretamente nas atividades de outras organizações. Da mesma forma, os pressupostos de todos os demais componentes deste sistema influenciam e direcionam o planejamento dos objetivos, metas e atividades da instituição, assim como de cada um dos funcionários que trabalham nesta organização.

Pela análise desta figura, é possível delegar à equipe administrativa um papel gestor das estratégias organizacionais, tendo em vista que está na maneira que realiza suas atividades, e na importância que as percebe dentro do contexto maior, que as influências nos demais setores serão vistas ou sentidas, com maior ou menor grau prejudicial ou qualificador. O trabalho de cada um e a troca de experiências, debates e reflexões de toda a equipe de trabalho determinará os caminhos a serem seguidos pela IES.

A equipe administrativa, com seus gestores, é responsável pela atualização e manutenção das instalações físicas, laboratórios e equipamentos necessários para o desenvolvimento dos cursos de graduação; pela indicação e aquisição de livros, periódicos, revistas e outros materiais; pela contratação dos docentes, assim como a preocupação e o oferecimento da qualificação contínua, destes que estarão diretamente ligados ao processo de

ensino e aprendizagem do aluno. Também ficar atentos às necessidades do mercado, para o oferecimento de cursos de formação para atender esta demanda. Criar estratégias na busca e fidelização dos alunos nos processos educacionais. Dentre as funções acadêmicas ressalta a responsabilidade pela execução dos Projetos Pedagógicos de cada curso, e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). No plano organizacional, a equipe deve estar atenta para atender as responsabilidades pelo sucesso do seu corpo discente e dos cursos no ENADE - Exame Nacional de Desempenho do Estudante. Também é sua responsabilidade o acompanhamento dos alunos egressos, no que se refere à sua qualificação e colocação profissional.

Além de todas estas atividades, a busca por fontes alternativas de recursos, o vínculo dos cursos oferecidos, como o mercado de trabalho, observando principalmente o fato de seus cursos estarem conectados com as demandas da região – item este nomeado pelo ministério como regionalidade, também são preocupações diárias. Na relação com o MEC, o reconhecimento dos cursos que estão em andamento, e a autorização para oferecer novos cursos, que devem ser renovados periodicamente.

Meyer Jr (2000) aponta que existem duas formas de perceber a atuação da IES: centrar o olhar para a ação docente, não considerando o quadro administrativo para as questões institucionais, ou a integração gerada por uma administração eficiente, em um trabalho conjunto todos os profissionais envolvidos, considerando cada um, responsável em oferecer os serviços educacionais cumprindo sua função junto à sociedade. Segundo este mesmo autor, as IES devem evidenciar critérios de eficiência e eficácia, tanto nos seus processos administrativos, quanto no seu papel acadêmico e social.

Consoante a estas ideias, Vasconcelos (2003) destaca que pesquisas realizadas, apontam que avaliações realizadas pelo MEC, contribuíram para a reorganização das IES, principalmente na gestão e organização do conhecimento gerado pela e para a própria IES, e demonstram ainda que o desconhecimento dos processos por parte dos coordenadores e demais funcionários acabam por atrasar os avanços necessários destas. Na execução de suas atividades, todos os envolvidos devem portar-se como delegados de mudanças, conhecendo, analisando, criticando e transformando os panorama apresentado e que não atendam às necessidades da sociedade atual.

Atualmente as IES são desafiadas e estão atentas para as avaliações da comunidade na qual está inserida. A Lei 10.862 de 14 de abril de 2004 que cria o SINAES - Sistema

Nacional de Avaliação de Ensino Superior, objetiva, segundo Vasconcelos (2003), analisar, de forma global e integrada, todas as estruturas acadêmicas, assim como o atendimento do seu compromisso social, no que se refere ao ensino, pesquisa e extensão. Também avalia os cursos oferecidos, na sua finalidade – atendimento das demandas regionais, e responsabilidades quanto à formação do profissional capacitado para suprir estas necessidades. Estas considerações são feitas sistematicamente pela sociedade civil e universitária. Resumidamente, este sistema fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, orientando a expansão das suas ofertas, primando para a qualificação e eficácia institucional, na sua efetividade acadêmica e na sua responsabilidade e compromissos assumidos junto à sociedade na qual está inserida.

O SINAES avalia as instituições, os cursos oferecidos e as competências desenvolvidas nos alunos e nos egressos da IES. A avaliação das instituições acontece através da avaliação externa, realizada por uma comissão de especialistas e a auto-avaliação institucional orientada, pelos próprios estabelecimentos de ensino, intermediada pela Comissão Própria de Avaliação - CPA. Considera-se a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional, as políticas praticadas para o ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão, aspectos importantes quanto à responsabilidade social. No seu relacionamento com os docentes, no regime de contratação e capacitação. Aspectos da infra estrutura, salas de aulas, laboratórios, bibliotecas, espaços de convivência e principalmente, atendendo as novas legislações o acesso de portadores de necessidades especiais. Considera-se também, a avaliação do desempenho dos estudantes, ENADE, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes.

Como proposta de avaliação, o SINAES aponta itens, divididos em 10 dimensões, que abordam as atividades próprias da educação, observando a formação pessoal e profissional do aluno, a configuração da própria IES, na sua missão, plano de desenvolvimento e sua sustentabilidade, considerando seu relacionamento com o meio em que está inserida, principalmente considerando a regionalidade dos cursos oferecidos, como aspectos de responsabilidade social. Seguem as 10 dimensões apontadas e avaliadas pelo SINAES:

- I. Missão e Desenvolvimento Institucional.
- II. As políticas para a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluindo os estímulos para a produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.
- III. A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere em sua contribuição à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
- IV. A comunicação com a sociedade.
- V. As políticas de pessoal, de carreira do corpo docente e técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
- VI. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.
- VII. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.
- VIII. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.
- IX. Políticas de atendimento ao estudante.
- X. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Nesta pesquisa, foram consideradas especialmente as questões sobre as políticas de pessoal, focando na carreira do corpo técnico-administrativo, no seu desenvolvimento profissional e suas de condições de trabalho.

## 2.6 Gestão e IES

A IES por sua estrutura e foco de atuação, direcionada para a formação e promoção do conhecimento, deve incluir nas suas discussões diárias, um refletir de como fazer a organização deste conhecimento, visualizando-o dentro das suas próprias estruturas e gestão organizacional.

Bartnick (2011) aponta a importância das Instituições de Ensino em refletir sobre forma como faz a gestão educacional, considerando a atual conjuntura social, histórica, política, econômica e cultural, possibilitando aos sujeitos interagir com o meio de forma crítica e responsável. A autora continua discorrendo sobre a Gestão Organizacional, como forma de manter-se no mercado, atendendo as exigências que são de sua essência como organização empresarial e social. É indispensável que a gestão aconteça em todas as organizações, através dos esforços dos sujeitos que nelas estão inseridos, vislumbrando a integração dos objetivos organizacionais e individuais na busca de resultados positivos, com postura gerencial participativa e inovadora (DRUCKER APUT BARTNICK, 2011). Esta integração proporciona com as pessoas e a organização se mantenham vinculadas aos objetivos comuns, considerando as estruturas e aos recursos existentes.

No contexto desta pesquisa, destaca-se a importância da gestão educacional, como forma de manter a IES atendendo as expectativas das suas atribuições, com foco na formação dos profissionais para atuarem criticamente no meio social, e de olho no mercado onde opera. Este olhar é balizado pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e pelas expectativas criadas pelos novos processos de educação e, principalmente, demandas sociais.

Balachevsky e Albuquerque (2007, p. 21), descrevendo o momento da Educação Superior do Brasil, destacam a importância do envolvimento do corpo docente e do quadro administrativo, para tornar a IES competitiva:

(...) parte significativa da demanda da comunidade com relação a serviços prestados pelas IES não depende de competição por preço ou facilidade de acesso, mas sim da credibilidade atribuída ao *ethos* acadêmico. Assim sendo, as IES competem em um âmbito próprio, entre si e com organizações e instituições similares.

Balachevsky e Albuquerque (2007) continuam, trazendo a ideia de que sua permanência no mercado onde atua, depende da sua capacidade de inovação e da

possibilidade de adaptar-se rapidamente às mudanças externas, antecipando-se aos acontecimentos, apontando a solução para problemas surgidos e/ou que surgirão. Para isso, é necessário que as suas lideranças tenham visão estratégica, vínculos com o meio social na qual estão inseridas, e naqueles que pretendem ingressar e amplo investimento no conhecimento. Aqui é importante ressaltar que embora para a educação o mercado competitivo não seja o mais relevante, não é possível desconsiderá-lo.

A capacidade de relacionar-se, de adaptar-se, de antecipar-se às demandas, e principalmente de inovar, são habilidades desenvolvidas por pessoas. E, portanto, estas se tornam um dos grandes diferenciais de todas as organizações, principalmente em uma IES, já que é nelas que está a capacidade de pensar e construir as melhorias necessárias para atender as expectativas e necessidades das demais organizações.

Nonaka e Takeuchi *apud* Neto e Carneiro (2007) salientam a importância dos ativos intangíveis de uma organização. Os tangíveis, que são os móveis, os sistemas, os livros entre outros, que podem facilmente ser acessados e de alguma forma copiados. Os ativos intangíveis são aqueles que constituem a identidade da organização: sua história, trajetória, valores, culturas, relações, construídos pelos sujeitos que formam a organização, e, por conseguinte, mais difíceis, e em alguns casos impossíveis de serem plagiados, já que são constituintes da própria história da IES. Estes são obtidos como resultados de processos de gestão e aprendizagem organizacional, gerando ou adquirindo conhecimentos sobre suas próprias atividades.

Neto e Carneiro (2007) destacam a importância da valorização das capacidades individuais dos seus funcionários, assim como a possibilidade de desenvolver novas habilidades e forma de relacionar-se com o conhecimento e sua gestão, independente da função/atividade de que desempenham – já que todos estão envolvidos com o foco de formação do aluno que está vinculado à instituição. Salientam ainda que o conhecimento nas IES é, ao mesmo tempo, “insumo e a sua principal substância” (*ibidem*, p. 37), pois ele fomenta o interesse pela busca e aprofundamento das informações, o que gera mais conhecimento.

Complementando, é pertinente destacar a diferença do “produto” mercadológico oferecido pela IES. Em qualquer outra organização empresarial é possível definir com maior clareza qual é o seu produto, assim como sua utilidade e alcance. Na educação isso não é possível, até porque as consequências da relação estabelecida entre cliente (aluno) e empresa

(IES) não pode ser mensurada mercadologicamente. Quando falamos de conhecimento, atribuir valor, no sentido de quantidade, é insuficiente e insignificante, pois não há como numerá-lo e categorizá-lo. Deve-se considerar o valor percebido, ou seja, o valor que o sujeito considera ao reconhecer o quanto conhece, o seu interesse por novos saberes e a possibilidade de relacioná-lo com outros.

Em uma IES, a valorização do conhecimento dos sujeitos envolvidos no processo e do próprio conhecimento organizacional é evidente. Avaliar seus bens materiais torna-se mais fácil, por ser quantificável, e talvez por isso que muitos gestores acabam focando aferição do seu patrimônio nestas questões. No entanto, como destaca Senge (2008), o diferencial competitivo da organização, seja ela qual for, está nas pessoas que nela trabalham, e na capacidade de produzir e gerar novos conhecimentos, para o seu agir estratégico.

Neto e Carneiro (2007, p. 53) salientam que a competitividade da organização está na maneira de “saber fazer organizado, diversificado e complexo que envolve um esforço de contínua aprendizagem, que extrapola o domínio das ofertas na atualidade”. Completam que para fazer gestão organizacional em uma IES, é necessário considerar além do espaço físico – também importante – mas percebê-lo “como frutos das inquietações humanas que resultam da vida em comunidade, enlaçando profissionais do conhecimento, inclusive afetivamente, que a elas se associam, para realização de aspirações individuais e coletivas” (*ibidem*, p.53). Portanto a competitividade de uma IES não está na redução de suas despesas e perdas, mas sim na capacidade de inovação, principalmente no seu processo de formação de profissionais habilitados para atuarem conscientes das suas atribuições, produzindo conhecimento, alinhando todos os processos da gestão.

Para tanto, é importante que seja revista a prática da Gestão, não mais tão hierarquizada, com a tomada de decisões centralizadas e verticais, mas de forma a valorizar as contribuições de todos os envolvidos nos processos, estimulando sentimentos de corresponsabilidade e confiança. Corroborando com esta afirmação, Carbonell (2002) salienta que conceitos e ordens vindos de “cima para baixo”, na maioria das vezes engessam o processo e a possibilidade do surgimento de ideias criativas e inovadoras, a partir da construção do conhecimento.

Oliveira (2011) aponta outro cuidado que a gestão organizacional de uma IES deve ter: o de preservar a sua identidade e peculiaridades, considerando a cultura organizacional, conscientes das suas necessidades internas, e aquelas nas quais surgem ao relacionar-se com o

mundo. Para tanto, Aranha *apud* Oliveira (2011) salienta que o gestor deve questionar-se a respeito da preparação da IES para receber os alunos que demonstram alterações significativas quanto ao seu perfil, principalmente na facilidade de acesso à escolarização; a impossibilidade de gestão, sem considerar a impregnação social das tecnologias digitais, o significado atribuído pelos docentes e funcionários, nas exigências de uma formação continuada; e com estas, quais as mudanças nas suas práticas.

## **2.7 Organização do Conhecimento e Inovação**

Organização do Conhecimento e Inovação são dois conceitos que estão intimamente ligados entre si, e com as demandas sociais. Estar atento às necessidades do mercado, já não garante que a empresa, e neste caso, a IES, permanecerá no mercado, atuando no seu fim. Estes dois termos, têm-se difundido, principalmente dos diálogos estabelecidos entre os gestores organizacionais, migrando para o meio acadêmico, que tem oferecido disciplinas específicas para discutir estes dois conceitos, interligando com as práticas. Sobre Organização do Conhecimento já trouxemos algumas reflexões sobre o tema. Neste espaço, propomo-nos a discutir sobre Inovação, especialmente em processos de Gestão em uma IES e a sua inter-relação com a Organização do Conhecimento.

Carvalho (2009) destaca a importância de estudar este tema, colocando que Inovação é a palavra do século XXI, e que está e estará cada vez mais onipresente tanto no meio acadêmico e educacional, quanto no meio empresarial, sendo estudadas em diversas áreas do conhecimento, principalmente as relacionadas com gestão.

Esta mesma autora evidencia que este tema é estudado por diversos autores, que o caracterizam pelo grau de novidade que o processo apresentado traz, assim como a possibilidade de utilizá-lo com eficácia. Dentre eles, os conceitos trazidos Bessant e Tidd (2009, p.47), que definem Inovação como o “processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis”. Classificam a Inovação em quatro categorias: inovação de produto, de processo, de posição e de paradigma. Em todos estes aspectos, a inovação pode ser considerada de forma incremental (que vem incluir melhorias) e radical (que transforma a forma como vemos e utilizamos). Carvalho (2009) aponta a importância do sujeito no processo de inovar, já que ela surge da percepção de cada um para algo novo, para

o mercado, uma oportunidade, uma invenção.

Na educação, Carbonell (2002) entende que as inovações devem centrar-se mais no processo do que no produto final. Os gestores devem focar mais no caminhar inovador do que olhar para o ponto de chegada. Apreciando principalmente pequenos e múltiplos resultados, tanto objetivos quanto subjetivos, que se sucedem, podendo ser consideradas como pulsações vitais para a instituição, proporcionando a renovação de forma ininterrupta e lenta.

Para esta pesquisa, entendemos o termo, como inovação de paradigma, definida por Bessant e Tidd (2009) como mudança nos modelos mentais que orientam as ações. Na Educação não é possível inovar um produto, pois não a vemos como tal. É possível inovar no processo e posição, no entanto, entendendo a importância da Educação, a mudança de paradigma torna-se mais consistente e acaba gerando consequência nas demais categorias. Carbonell (2002, p. 19) define inovação na Educação como:

(...) um conjunto de intervenções, decisões e processo, com certo grau de intencionalidade e sistematização, que tratam de modificar atitudes, ideias, culturas e conteúdos e modelos e práticas pedagógicas (...) introduzir novos projetos e programas, materiais curriculares, estratégias de ensino e aprendizagem, modelos didáticos e outra forma de organizar e gerir o currículo, a escola e a dinâmica da classe.

Carvalho (2009) salienta que, ao falar sobre inovação, temos que ter cuidado ao considerar a concepção errônea de apenas mudarmos algo. Isso nada tem a ver com inovação. Alerta que na educação, como em outras áreas costuma-se mudar o nome das coisas existentes, colocar outra roupa e dizer que é algo inovador. E completa que não haverá inovação se não houver modificação principalmente em três âmbitos: pensamento, hábitos e atitudes. Neto e Carneiro (2007) asseguram que inovação pode ser percebida, como uma força estratégica competitiva para a IES, que, ao apresentar esta característica pode marcar seu posicionamento no mercado, o que, além de atrair um volume significativo de alunos, atrairá também aqueles alunos com maior qualificação, com resultados cada vez mais promissores, sendo os próprios egressos da IES, colocados no mercado de trabalho, os anunciadores desta, não só nomenclatura, mas essência que a IES apresenta.

Para que as práticas inovadoras façam parte do fazer gestão em uma IES, Martins (2007) argumenta que para atingir a essência da organização inovadora, é necessário que esteja pautado no desenvolvimento das competências individuais, na flexibilidade de

pensamento, na forma de liderança, e na capacidade de produzir e gerir as transformações, atentando para que ocorram sempre de forma contextualizada. Para tanto, a participação, a comunicação aberta e franca, e o acesso facilitado às informações circulantes na IES deve ser uma constante.

Promover uma gestão de sucesso das organizações universitárias requer, portanto, uma profunda mudança de mentalidade no sentido de privilegiar posturas inovadoras – não em busca de modismos efêmeros – mas do fortalecimento da capacidade organizacional para a formulação de planos de desenvolvimento sustentável e para a sua execução de forma compartilhada. É um desafio que somente pode ser enfrentado por meio de um modelo de gestão alicerçado no conhecimento, na conquista da capacidade para atender às demandas da comunidade e do mercado e na busca incessante da excelência. (*ibidem*, p. 83).

Uma gestão inovadora não atende as expectativas do seu fim, quando esta é uma prática apenas de alguns, ou em algumas ações esporádicas. Ela deve ser um querer profundo de todos os envolvidos e fazer parte da vida da IES, do seu funcionamento e das suas dinâmicas. E para isso, é necessário que se crie um ambiente onde os envolvidos sintam-se bem e desenvolvam confiança mútua. Como consequência, criam-se oportunidades e possibilidades que a IES seja vivida com intensidade por seu grupo de funcionários (gestores e docentes), o que reflete nas suas ações. (CARBONELL, 2002).

Neto e Carneiro (2007) colocam que ao entendermos que a inovação torna as IES mais competitivas, é necessário que os ambientes internos destas instituições promovam a reflexão e a ação para que a inovação seja constituída nas práticas pedagógicas e de gestão. Os autores sinalizam que criatividade e conectividade são características importantes que propulsionam a inovação, pois permite aos envolvidos a liberdade, estimulados à experimentação. A importância disso, Martins (2007) complementa que não é possível que a IES atinja uma educação com qualidade, fechada em si mesma, sem atentar-se às necessidades e problemas do meio social na qual está inserida, sejam eles da comunidade ou do público que a procura. Atender as demandas do Estado faz-se necessário, mas não só isso. É importante que esteja permanentemente junto à sociedade, isto é conectado com suas necessidades atuais, e antecipando o futuro. Para tanto, é importante que o ambiente se apresente de forma criativa e estimulando a confiança.

Salientam a importância deste processo, Drucker, Nonaka e Argyris (2000, p. 43), comentando que vivemos em uma época em que a “a única certeza é a incerteza, e a única

fonte segura e duradoura de vantagens competitiva é o conhecimento”, e este é um processo único dos indivíduos e não das máquinas. As empresas que apostam em seus funcionários são empresas criadoras de conhecimentos, e por consequência, são empresas que proporcionam a inovação contínua, pois,

(...) as empresas criadoras de conhecimento estão tão envolvidas com as ideias quanto com ideais, e esse fato alimenta a inovação. Criar conhecimento novo significa literalmente recriar a empresa e cada pessoa dentro dela em um processo ininterrupto de auto renovação pessoal e organizacional. (*ibidem*, p. 45)

Portanto, tratar a inovação como algo sistêmico, considerando os envolvidos, provoca um ambiente estimulador, pois todos se sentem envolvidos e responsáveis pelo processo. Chiavenato (2003) consoante a esta ideia, coloca que a inovação é o resultado prático da criatividade, e criatividade só é possível em sujeitos envolvidos, como um todo no processo.

A partir deste aprofundamento no entendimento conceitual, foi possível destacar norteadores teóricos que servirão como referencial para análise do *corpus*, que nesta pesquisa, apontarão movimentos de inovação no processo de gestão, verificados a partir das verbalizações de funcionários, alunos dos cursos de formação continuada oferecidos pela IES. Estes Norteadores Teóricos são apresentados no Quadro 1:

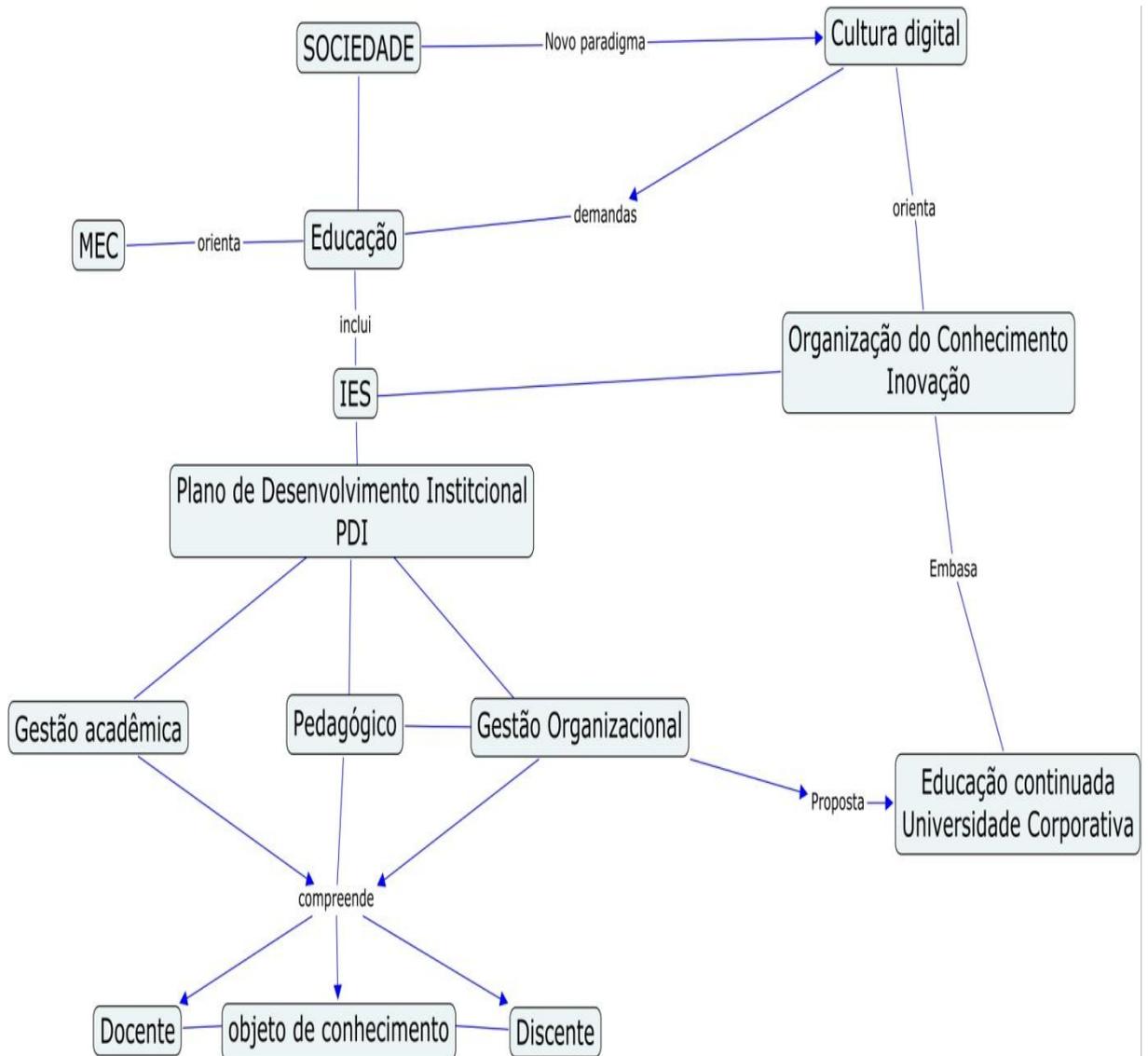
**Quadro 1 - Norteadores Teóricos**

	<b>Norteadores teóricos</b>	<b>Descritores</b>
NT1	Rompimento de paradigmas	Mudança nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz (BESSANT E TIDD, 2009, p.31)
NT2	Intencionalidade	A inovação não acontece por um acaso... ela envolve energia e comprometimento motivado e centrados, bem como um conjunto de habilidades básicas. (BESSANT E TIDD, 2009, p.31-32)
NT3	Esforço deliberado e conscientemente assumido	As inovações vividas com intensidade, refletidas em profundidade e avaliadas com rigor (CARBONELL,2002, p. 33)
NT4	Produção de novos conhecimentos.	A inovação permite estabelecer relações significativas entre diferentes saberes, de maneira progressiva, para ir adquirindo na perspectiva mais elaborada e complexa da realidade (CARBONELL,2002, p. 21)
NT5	Novos modos de ver e fazer a educação	As inovações pedagógicas são como pulsações vitais que vão renovando o ar em sua marcha ininterrupta, observando atentamente e descobrindo novas rotas (CARBONELL,2002, p.22)

Fonte: organizado pela autora

Finalizando este capítulo, estruturamos um mapa conceitual (Figura 3) que apresenta os principais conceitos e entendimentos apresentados neste estudo, assim como as relações que são estabelecidas.

**Figura 3- Mapa conceitual: Principais conceitos apresentados**



Fonte: organizado pela autora

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

O contexto desta pesquisa foi um curso de capacitação oferecido pela Universidade Corporativa de uma Instituição de Ensino Superior na modalidade de formação continuada, utilizando-se da plataforma educacional moodle como recurso de apoio para o curso com um grupo de funcionários, participantes e concluintes deste curso.

A seguir apresentaremos o percurso metodológico, a construção do *corpus* e o seu tratamento.

#### **3.1 Estratégias para a construção do *corpus***

A primeira ação necessária para o desenvolvimento de uma pesquisa, é a busca pelo referencial teórico que embasará e oportunizará as reflexões necessárias para a cientificidade da investigação. Paviani (2009) destaca que a pesquisa científica é fundamentada por três grandes eixos, formando um tripé essencial, sendo estes a teoria, o método e o problema. A busca pela teoria é constante e necessária. O problema de pesquisa “Que possíveis movimentos de caracterização da inovação podem ocorrer na gestão organizacional de uma IES a partir de um programa de formação continuada proposto ao quadro administrativo?” já foi apresentado. Agora, descreveremos o método, ou seja, os passos seguidos, considerando esta ser uma pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso.

O percurso metodológico aqui apresentado foi definido a partir do problema de pesquisa, considerando o objetivo desta pesquisa que é o de analisar possíveis mudanças nos processos de inovação, na reflexão e nas práticas organizacionais junto ao setor administrativo de uma IES a partir de um programa de capacitação na proposta de Educação Continuada. Paviani (2009, p. 61) salienta que o método de pesquisa pode ser considerado de forma mais restrita, como um modo básico de conhecer algo, e de forma mais ampla, aponta “um conjunto de regras, de instrumentos, de técnicas e de procedimentos”.

Optou-se pelas orientações dos pressupostos de estudo de caso, onde não há a manipulação das variáveis, o evento é contemporâneo e não é possível estabelecer limites entre o fenômeno e o contexto. Segundo Yin (2005) o estudo deste método é empírico, uma

vez que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto, onde os limites destes não estão claros. Nesta pesquisa, analisamos, através das verbalizações dos sujeitos envolvidos, questões pertinentes ao seu local de trabalho, no que refere à organização do conhecimento e processos de inovação nas suas ações práticas. Embora o problema de pesquisa referira-se em quais são estas práticas, seguindo a coerência relacionada ao método, não efetuamos apenas um levantamento de práticas de inovação, mas procuramos desenvolver uma reflexão sobre estas práticas, objetivando olhar o fenômeno como um todo. Para tanto não tivemos como meta delimitar as ações, o que limitaria as reflexões. Continuando com as orientações, Yin (2005) coloca que esta abordagem do método tem como estratégia, abranger todas as etapas de planejamento, desde o momento do acesso às informações para constituição do *corpus* de pesquisa da forma como faz a análise deste *corpus*. Para análise do *corpus*, consideraremos as ideias de Moraes e Galiuzzi (2007).

Ainda, segundo Triviños (1987, p. 137), o estudo de caso é considerado:

(...) uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias, principalmente. Por um lado, a natureza e abrangência da unidade.

O estudo de caso possibilita obter elementos mais detalhados da realidade pesquisada, das reflexões realizadas pelos sujeitos envolvidos, já que oportuniza estudos mais aprofundados de uma mesma realidade. Nesta pesquisa, designou-se a observar alguns padrões de Organização do Conhecimento e através deste, sinalização de Inovação nas práticas de Gestão nesta IES. Portanto, exclui-se a possibilidade de considerar esta pesquisa generalista, pois analisa as práticas dos sujeitos nas suas atividades e reflexões diárias, realizadas na IES estudada.

### **3.2 Definindo os sujeitos de pesquisa**

Senge (2008) destaca a importância dos sujeitos dentro de uma organização, e a valorização da aprendizagem para o seu crescimento e com o propósito de tornar-se inovadora: “As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que

descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.” (p. 38).

Consoante a esta colocação, a IES disponibiliza a todos os funcionários vinculados profissionalmente às unidades a possibilidade de desenvolvimento, qualificação e aperfeiçoamento profissional, através dos cursos ofertados. Os cursos são divulgados a todos da instituição. Os interessados realizam a sua inscrição e recebem uma senha individual que habilita a sua participação. Para esta pesquisa, os sujeitos serão os funcionários participantes e concluintes do curso Relações Interpessoais. A definição dos sujeitos atendeu os seguintes critérios:

✓ Vínculo profissional com a unidade na qual a pesquisadora é docente, visando a facilidade de acesso e contato com os envolvidos.

✓ Participação e conclusão no curso escolhido: dos 37 funcionários que atenderam o primeiro item, 16 nunca acessaram o curso, seis foram desligados e cinco iniciaram, mas não concluíram o curso. Do total, 10 atenderam o item de participação e conclusão das atividades propostas pelo curso.

✓ Interesse em participar da pesquisa: foi estendido o convite aos 10 funcionários que atenderam os dois itens anteriores, destes, seis retornaram demonstrando interesse em contribuir com a pesquisa.

Os funcionários participantes da pesquisa serão denominados funcionários-aluno (FA). Estes foram convidados, por sugestão da pesquisadora, a participar, fora do horário de trabalho, de momentos em grupos, denominados Entrevista Grupal (EG). Fragmentos destas entrevistas serão transcritos em momento oportuno do texto. Salienta-se que esta participação é voluntária, com interesse unicamente em contribuir com esta pesquisa.

Observando aspectos éticos, foi elaborado um termo de consentimento livre e esclarecido para os funcionários-aluno, atendendo as especificações e autorizado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade de Caxias do Sul, conforme modelo que se encontra no Anexo A.

Dos seis funcionários-aluno participantes, quatro trabalham há mais de cinco anos na IES. Cinco são do sexo feminino. Trabalham em setores diferentes: secretaria, cobrança, comercial, contas a pagar e SAA (Setor de Atendimento ao Aluno). Todos participaram de dois ou mais cursos oferecidos pela Universidade Corporativa (UC). Todos percebem

crescimento profissional ao longo dos anos vinculados à IES, com possibilidade de assumir outras funções no futuro. Dos entrevistados cinco concluíram a graduação, sendo que destes, quatro na própria IES. E o sexto entrevistado iniciou a graduação no ano em que a pesquisa foi realizada.

Como já definido anteriormente, denominaremos estes participantes como funcionário-aluno (FA) identificando na individualidade por número de um a seis, apresentando assim a classificação: FA1, FA2, FA3, FA4, FA5, FA6. Uma vez identificado o funcionário aluno com uma destas siglas, ele será assim identificado durante todo o restante da pesquisa.

### 3.3 Definição do *corpus* da pesquisa

Na fase inicial, como o curso é todo oportunizado através da plataforma moodle<sup>7</sup>, pensamos em fazer uma análise dos registros contidos neste ambiente para a construção do *corpus* deste estudo. Segundo o site da comunidade ([www.moodle.org](http://www.moodle.org)), esta plataforma é um Sistema de Gerenciamento de Curso de Padrão Aberto (*Open Source Course Management System – CMS*) ou um Sistema de Gerenciamento de Aprendizagem (*Learning Management System – LMS*), ou ainda, Ambiente Virtual de Aprendizagem (*Virtual Learning Environment – VLE*). Esta plataforma conta com recursos como fórum, questionário, banco de dados, *chat* entre outros.

Ao analisar os registros realizados nestes espaços virtuais, percebemos que não seria possível aprofundar algumas questões importantes para responder o problema de pesquisa, por não apresentar, em nosso entendimento, informações quanto aos indícios de inovação, conforme os norteadores apontados pelo corpo teórico construído. Porém, aproveitamos a leitura do material escrito nas atividades para darmos início ao entendimento da organização do curso, das relações estabelecidas, e dos diálogos desenvolvidos pelos participantes.

Com as reflexões realizadas a partir dos registros retirados desta primeira leitura, decidimos estruturar uma entrevista grupal, por entender que é um instrumento que proporciona o alcance de uma maior quantidade de informações e com maior qualidade, pois

---

<sup>7</sup> Moodle é um sistema de administração de atividades educacionais destinado à criação de comunidades on-line, em ambientes virtuais voltados para a aprendizagem. Foi desenvolvido por Martin Dougiamas em 2001, e permite atualizações constantes.

acontece através de uma dinâmica do grupo. Esta dinâmica é capaz de gerar um processo de reflexão mais aprofundado por parte dos participantes, considerando que há interação entre os sujeitos, permitindo ao pesquisador, explorar de forma mais completa os relatos dos participantes sobre os tópicos investigados (May, 2004).

Durante a preparação para a entrevista em grupo, ao discutirmos o instrumento e as questões que norteariam a entrevista, entendemos que seria pertinente à realização de um momento prévio de teste. Para este momento convidamos uma funcionária que estava participando do curso, do qual todos os demais convidados já haviam concluído, por entender que ela poderia falar sobre suas aprendizagens a partir das discussões durante o curso e da possibilidade de visualizar práticas inovadoras nas suas ações diárias. Este encontro aconteceu uma semana antes da entrevista grupal, e permitiu que o instrumento e a postura da pesquisadora fossem revistos. Quanto ao instrumento, não houve modificação, pois percebemos que o mesmo atendia as expectativas para responder o problema de pesquisa e que o essencial foi observar a postura da pesquisadora no momento do grupo. Conforme Bleger (2011), o papel do pesquisador, nesta modalidade de grupo, é extremamente importante, uma vez que o pesquisador faz parte do grupo, participando e assumindo uma postura de interdependência com os sujeitos entrevistados. Entretanto é importante tomar o cuidado para não direcionar o resultado das reflexões do grupo. Esta entrevista foi gravada, com a autorização da convidada. Salientamos que o material desta entrevista não foi utilizado como *corpus* nesta pesquisa, pois quando este momento foi pensado, não tínhamos este objetivo, no entanto, devido a riqueza das informações, pretendemos utilizar o material para estudos futuros, como continuação e aprofundamento desta pesquisa.

Como já descrito, os sujeitos envolvidos na pesquisa participaram de um dos cursos oferecidos pela IES, via ambiente de aprendizagem virtual moodle – totalmente à distância. Os cursos oferecidos são divididos por módulos, já estabelecidos pela IES, conforme a área de atuação dos funcionários, observando as atividades, o cargo exercido e as possíveis promoções. Os cursos são divididos em temas gerais e específicos para cada área de atuação. Nos primeiros, todos os funcionários podem participar, visto que trabalham temas comportamentais importantes a serem desenvolvidos e/ou aperfeiçoados para o bom funcionamento das atividades profissionais diárias nesta IES.

Observando os critérios já estabelecidos de vínculo com uma das unidades, de conclusão do curso e interesse em participar desta pesquisa, convidamos dez funcionários, sendo que seis retornaram positivamente sua presença em um encontro em grupo, para

discutir questões sobre os cursos e suas atividades profissionais na IES, e as consequências do conhecimento construído a partir da formação.

Para este encontro optamos por utilizar-se da Entrevista Grupal (EG), por entendermos que através dos relatos deste grupo fosse possível capturar as percepções dos envolvidos, na aplicabilidade dos conceitos apreendidos durante o curso, e na possibilidade de identificar processos de inovação nas práticas de gestão, através da educação continuada, oferecida pela IES. Para este momento, consideramos as orientações de Lakatos (2010), que define esta modalidade de EG como focal, pois é delimitado a sua aplicação, por grupos específicos, de pessoas, coisas, fenômenos e outros, enumerando suas características comuns, como por exemplo: sexo, faixa etária, organização a que pertencem e a comunidade onde vivem.

Bauer e Gaskell (2008) ponderam que nesta modalidade as diferenças de status não são consideradas, já que o tema de discussão é de interesse comum, com uma troca de ideias e experiências. Estes autores complementam sobre a importância do local aonde irá acontecer o grupo, que deve ser agradável e confortável, com duração de uma a duas horas. Todos os participantes, inclusive o pesquisador sentam-se em círculo, facilitando a interação. Inicia-se com a apresentação do entrevistador, do assunto e da ideia proposta para a discussão. A partir deste momento o entrevistador “encoraja ativamente todos os participantes a falar e responder aos comentários e observações dos outros membros do grupo” (*ibidem*, p.79).

May (2004) destaca as vantagens da utilização da EG, pois permite ao entrevistador, explorar, além das falas, as dinâmicas e normas que cercam as questões investigadas durante a entrevista.

Ainda, Bauer e Gaskell (2008) destacam a validade da escolha deste tipo de entrevista, quando realizamos de uma pesquisa no campo social, já que observa, além do sujeito, as suas interações de forma mais ampla. A EG propõe que as pessoas conversem abertamente sobre um tema. Assim, a comunicação, como fator fundamental da relação do sujeito com o outro, possibilita a constituição do *corpus* para a pesquisa. “Na pesquisa social, estamos interessados na maneira como as pessoas espontaneamente se expressam e falam sobre o que é importante para elas e como elas pensam sobre suas ações e as dos outros” (*ibidem*, p.21).

Com este olhar, orientamos o grupo a discutir questões norteadoras definidas à priori, através da análise das respostas no ambiente virtual moodle, e que vieram ao encontro dos

conceitos de organização do conhecimento e práticas de inovação na gestão organizacional de uma IES, considerando as particularidades deste ambiente de trabalho. Este grupo aconteceu em um sábado à tarde, fora do horário de trabalho, contando com a disponibilidade dos participantes, demonstrando o desejo de participar nesta pesquisa. Todo este momento foi gravado, desde a chegada dos participantes, encerrando além do término da entrevista, dando continuidade à gravação, até o momento de despedida de todos os participantes do grupo, conforme as orientações de Bauer e Gaskell (2008), que salientam que após o encerramento, os participantes sentem-se desprovidos de qualquer barreira de julgamento que o momento formal possa estabelecer e efetuam alguns comentários, ricos de significações para a pesquisa.

Utilizamos algumas perguntas norteadoras, como forma de orientar os passos da entrevista. Estas questões não foram apresentadas para o grupo de funcionários-aluno, elas apenas sugerem o aprofundamento do entendimento dos aspectos que estavam sendo objeto de pesquisa. As questões geraram em torno de cinco temas norteadores:

- I. O que é gestão acadêmica?
- II. Qual o cenário socioeconômico no qual a IES está inserida?
- III. O que está sendo desenvolvido está adequado a este cenário?
- IV. O curso ajudou a prepará-los para isso?
- V. O que há de novo nestas práticas?

Para iniciar a discussão foi exibida ao grupo, uma apresentação produzida pela pesquisadora, utilizando o software *prezi*<sup>8</sup>, contendo as informações baseadas nas leituras dos teóricos Choo (2003) Senge (2008) e Schlemmer (2010). Modelo encontra-se no Apêndice B.

Com as verbalizações dos participantes, foi possível obter informações para a construção do *corpus* de pesquisa, que conforme Bauer e Gaskell (2008) significa o corpo da pesquisa, é a coleção finita de materiais, definidas pelo pesquisador, e com o qual será feita a pesquisa.

O próximo passo foi fazer a transcrição da gravação. Com estes registros, realizamos uma análise preliminar, a fim de identificar alguns norteadores teóricos definidos *à priori*, considerando o conceito de Inovação e Organização do Conhecimento na Gestão de uma IES.

---

<sup>8</sup> É um software utilizado para a criação de apresentações não lineares.

Para esta pesquisa, fizemos uma adaptação ao que Moraes e Galiazzi (2007) nomeiam como categorias *a priori*, para Norteadores Teóricos. Através destes, olhamos as respostas que constituem o corpus na busca de inovação, mas com a conotação de norteadores que dão elementos para analisar o corpus sem a força de uma categoria.

Com a entrevista descrita, e uma análise preliminar, sentimos necessidade de aprofundar algumas questões, apontadas pelos norteadores teóricos. Optamos em realizar uma segunda entrevista em grupo, convidando três funcionários-aluno, que na primeira entrevista demonstraram desenvolver maiores reflexões e uma participação mais efetiva, tanto no número de verbalizações, quanto na pertinência destas para este estudo.

Este encontro foi realizado em uma sexta-feira, no vespertino, na própria IES. Ocorreu um acidente de trabalho, com um dos funcionários-aluno, impossibilitando da participação deste na entrevista grupal. Tendo em vista a urgência da pesquisa, optamos em continuar com a programação, realizando o grupo com dois participantes. As verbalizações desta entrevista também foram transcritas. E em conjunto com a primeira entrevista grupal, estas informações formaram o *corpus* desta pesquisa.

Salientamos que ao fazer o destaque das verbalizações acontecidas nos dois encontros, entendemos que não teria importância científica distinguir em quais das duas entrevistas os FA trouxeram as informações, pois entendemos que o mais importante é destacar o que cada FA verbalizou sobre as questões estudadas.

Após as duas entrevistas, que nos subsidiaram com informações para constituir o *corpus*, da transcrição das verbalizações e das primeiras leituras, podemos destacar os seguintes aspectos: no primeiro momento percebemos que os FA estavam curiosos sobre o assunto que seria abordado e maneira como essa abordagem se daria; colocaram-se muitas vezes em uma posição de escuta muito mais do que participante; percebemos alguns momentos de fuga aos assuntos abordados. Observamos, ainda, alguns momentos onde os FA transpareciam estar refletindo sobre as questões apresentadas e as discussões realizadas. Este fato pode nos levar entender que, nesta primeira entrevista, os funcionários-aluno estavam mais sendo problematizados do que na função de respondentes. Com estas percepções, decidimos por uma segunda entrevista, com um grupo menor, que possibilitou que aprofundássemos alguns aspectos trazidos no primeiro grupo, e que após a descrição das falas deste encontro, percebemos que poderia ter sido mais bem explorado. Observamos que os FA convidados para este segundo momento estavam trazendo questões que apresentavam

reflexões mais complexas a cerca do tema da entrevista. Este posicionamento pode ser consequência de estarem em um menor número, sentindo-se mais a vontade para expor suas ideias, ou pela reflexão realizada no primeiro encontro e nos dias subsequentes, ou ainda pela própria experiência obtida pela pesquisadora na primeira entrevista, o que propiciou um amadurecimento neste papel.

Podemos ilustrar estas ponderações, destacando a fala de um dos participantes que quando primeira entrevista findou, refletiu sobre os assuntos discutidos: “fiquei pensando sobre o que falamos...”(SIC FA3) . Esta fala aponta a importância dos dois momentos.

### **3.4 O caminho da análise textual discursiva**

O *corpus* da pesquisa foi constituído pela transcrição das falas dos funcionários-aluno, gravadas durante as entrevistas realizadas em grupo. Para a análise destes registros, tomamos como base as orientações Moraes e Galiazzi (2007), com a análise textual discursiva. Estes autores orientam que não é possível trabalhar com todos os registros textuais obtidos, e que para que seja possível chegar a resultados considerados válidos e confiáveis, é necessário que o pesquisador faça leituras detalhadas, solicitando uma seleção e consequente delimitação rigorosa. Esta definição da amplitude do *corpus* é dada pelo “critério de saturação” (*ibidem*, p. 17), ou seja, quando a pesquisa já apresenta informações suficientes para responder o problema de pesquisa, e a introdução de novas informações não trarão modificações nos resultados.

Os autores sugerem, para as primeiras análises do *copus*, o processo de unitarização, ou seja, “examinar os textos em seus detalhes, fragmentando-os no sentido de atingir unidades constituintes, enunciados referentes aos fenômenos estudados” (*ibidem*, p.11). A unitarização permite que o pesquisador analise as informações que se apresentam no discurso dos sujeitos da pesquisa, proporcionando compreensões mais aprofundadas do fenômeno estudado, observando o discurso de forma mais detalhada, colocando o foco nos detalhes, percebendo os sentidos que podem ser extraídos dos textos. Neste momento o pesquisador envolve-se inteiramente neste processo, pois a unitarização depende da forma de interpretação pessoal do pesquisador, aplicando seu referencial teórico, seja ele consciente ou tácito. Da unitarização surgem as unidades de sentido, que são organizadas no segundo ciclo: a categorização.

Para a organização destas unidades, estes mesmos autores sugerem que o pesquisador trabalhe com categorias, que é a maneira de estabelecer relações entre as unidades que anteriormente passaram pelo processo de unitarização, de modo a reuni-las, formando conjunto que congregam as informações que são próximas.

Estas categorias são classificadas como categorias definidas *a priori* e categorias emergentes.

Categorias *à priori* são aquelas categorias que o entrevistador possui antes mesmo de iniciar a análise do *corpus*, ela são indicações do referencial teórico que o pesquisador possui.

Categorias emergentes destacam-se durante o processo de análise, ou seja, estas categorias emergem a partir da análise do *corpus*.

Neste trabalho consideramos norteadores teóricos, como similares a categorias definidas *a priori*, conforme Moraes e Galiazzi (2007), no entanto, sem a força de uma categoria, e que funcionam como norteadores no momento da análise do *corpus*, identificando as categorias emergentes.

Assim, definimos como norteadores teóricos os aspectos apresentados no Quadro 2 – Norteadores Teóricos.

**Quadro 2 - Norteadores Teóricos**

	<b>Norteadores Teóricos</b>
NT1	Rompimento de paradigmas
NT2	Intencionalidade
NT3	Esforço deliberado e conscientemente assumido
NT4	Produção de novos conhecimentos.
NT5	Novos modos de ver e fazer a educação

Fonte: organizado pela autora

Iniciamos a análise, referenciados com os norteadores teóricos, reunindo as unidades destacadas pelo processo de unitarização, estabelecendo relações entre estas unidades. Durante este processo, encontramos unidades que se relacionavam entre si, que classificamos

como categorias emergentes, que serão desmembradas no capítulo 4.

Para possibilitar a utilização destas categorias, é necessário que o pesquisador retome, durante todo o processo de pesquisa, a leitura de obras que embasam seu olhar sobre o *corpus*, para que assim, fique claro de que perspectiva faz as interpretações do material e a organização destes nas categorias. As categorias devem atender as características de validade ou pertinência em relação ao objeto de estudo, com capacidade de expressarem sentidos significativos para a pesquisa.

Com as informações categorizadas, o próximo passo sugerido por Moraes e Galiazzi (2007) é a prática da escrita, comunicando os resultados das análises, seguindo as etapas de descrição, interpretação e argumentação que irá integrar as informações do *corpus*, a interpretação e a produção de um metatexto.

## 4. BUSCANDO SINAIS DE INOVAÇÃO

Neste capítulo, apresentamos as compreensões obtidas através da análise do *corpus*, à luz dos conceitos da análise textual discursiva de Moraes e Galiazzi (2007), a fim buscar alguns indicadores referentes ao problema de pesquisa desta dissertação: “Que possíveis movimentos de caracterização da inovação podem ocorrer na gestão organizacional de uma IES a partir de um programa de formação continuada proposto ao quadro administrativo?”.

As informações que compuseram o *corpus* de pesquisa surgiram a partir de duas entrevistas em grupo com participantes concluintes de um dos cursos oferecidos pela universidade corporativa da IES na modalidade de formação continuada. Estes dois momentos, fomos orientados por May (2004), segundo pressupostos da Entrevista Grupal (EG).

Após os dois momentos em grupo, transcrevemos as falas para destacar àquelas que poderiam ser analisadas a luz dos norteadores teóricos para práticas de Inovação e Gestão na Educação.

### 4.1 Norteadores Teóricos

Para iniciar a análise textual, seguindo Moraes e Galiazzi (2007), organizamos as respostas e as codificamos, para que fosse possível constituir a unitarização dos textos. Para isso, consideramos os seguintes norteadores teóricos:

Rompimento de paradigmas: entende-se que para haver um processo de inovação no fazer da gestão organizacional, é necessário que os envolvidos no processo educativo o vejam e o entendam de forma diferente do já vem sendo feito, considerando as demandas do social na atualidade, e não mais no enraizamento de antigas perspectivas.

Intencionalidade: para entender que está havendo inovação, é necessário perceber atitudes de intenção em fazer o habitual de forma diferente e/ou deixar de fazer o habitual, para propor novas formas de conduzir o processo.

Esforço deliberado e conscientemente assumido: a inovação não acontece ao acaso. É necessário que os envolvidos assumam o querer fazer diferente e a responsabilidade pelo processo de mudança.

Produção de novos conhecimentos: a partir da percepção das necessidades, o importante é que os envolvidos codifiquem e sintetizem as aprendizagens para que se tornem conhecimento organizacional.

Novos modos de ver e fazer a educação: ao referir-se sobre inovação relacionada ao meio educacional, percebe-se que as mudanças ocorridas no meio social, influenciam diretamente as instituições educacionais, pois recebem este público e tem como proposta auxiliar no seu desenvolvimento. Desta forma, torna-se necessário rever a sua forma de atuação, propondo-se a preparar-se melhor para a acolhida deste público, cuja perspectiva está em constante mudança.

Analisamos o *corpus* de pesquisa, a partir de cada um destes norteadores teóricos.

#### 4.1.1 NT1 - Rompimento de paradigmas

Consideramos como rompimento de paradigma algo que mobiliza questões já enraizadas, tanto nos sujeitos quanto nas organizações e processos. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), este tipo de inovação configura-se por transformações na maneira de pensar e entender a realidade, a partir de mudanças nos modelos mentais do sujeito, sendo que estes modelos orientam todas as ações destes. Ainda, Senge (2008), define este momento de quebra de paradigma com o conceito de metanóia, que fundamenta a lentidão que acontece às mudanças dos modelos mentais, pois ele define como uma transcendência, ou seja, a partir do estudo da definição grega para metanóia: meta –acima ou além e noia da raiz *nous*, de mente. Bessant e Tidd (2009) destacam que a inovação não surge como consequência daquilo que está presente no momento atual, ela é o resultado da reflexão que vem somente com o tempo desprendido com esta intenção, com o debate profundo com outras pessoas, considerando o conhecimento específico dos envolvidos e de algumas estratégias que os sujeitos utilizam-se, tanto individual quanto em grupo, na tentativa de rever o atual, mas já percebendo a necessidade de mudança. “Mudar a estrutura mental e reorientar as energias organizacionais exigem a articulação de uma nova visão” (*ibidem*, p 63).

A partir destas considerações podemos dizer que não identificamos, nos relatos dos funcionários-aluno, participantes da pesquisa, elementos que poderíamos considerar que houve rompimento de paradigmas, pois conforme apontam os autores, a mudança de paradigmas requer tempo e vontade de querer rever os processos e o rever-se de todos os envolvidos. Esta mudança poderá ser percebida ao longo do tempo, à medida que as atividades forem sendo exercidas e repensadas. Para a pesquisa foram poucos encontros, e com pouco tempo de formação oferecidos pela IES. Carbonell (2002, p.26), explicita que para que haja inovação, como quebra de paradigma, é necessário tempo e persistência para “modificar práticas e atitudes incrustadas em processos ideológicos e culturais”. A grande dificuldade da inovação, segundo este mesmo autor, é a consciência de que para que a inovação aconteça, é necessário certo tempo, e que somente pode ser percebida em longo prazo. Os envolvidos exigem respostas rápidas, o que acaba frustrando o processo, buscando “soluções”<sup>9</sup> imediatistas.

Para que haja rompimento de paradigma, é necessário que os envolvidos percebam a importância deste movimento, principalmente olhando as mudanças que já estão ocorrendo no social. Nos relatos destacados no Quadro 3 é possível perceber que os próprios funcionários-aluno sinalizam sobre o pouco tempo observar as mudanças que os cursos oferecidos pela universidade corporativa poderão trazer para a equipe e para a gestão.

### **Quadro 3 - NT1 Rompimento de Paradigmas**

<p><b>FA2</b> – É só um curso que eu vou ter que entrar ali. Hoje é muito assim... e não conseguiu ainda mostrar a outra forma de que não... não é só um curso né... é pra que realmente o funcionário ele consiga ser melhor na sua área...mas eu creio que seja algo que vão levar um tempo ainda né...então... percebo desta forma...</p>
--

Fonte: organizado pela autora

---

<sup>9</sup> Destaque nosso

#### 4.1.2 NT2 – Intencionalidade

Como intencionalidade, consideramos as verbalizações dos funcionários-aluno que demonstram intenção de inovar, de pensar e fazer diferente. A mudança de paradigma inicia do querer refletir sobre as suas ações e as concepções que as norteiam.

Percebemos que os funcionários-aluno demonstram nas suas falas, que sabem que é importante repensar suas ações, reorganizando suas práticas. No entanto notamos que esta responsabilidade é colocada em terceiros, quando falam sobre os colegas que não aproveitam ou não valorizam a oportunidade de desenvolvimento que a IES disponibiliza aos funcionários. Ainda, terceirizam a responsabilidade de pensar sobre possibilidades de inovação, quando colocam que a direção está atenta à demanda do mercado, observando quais são os cursos que há necessidade de profissionais qualificados, dizendo que este grupo direcional está preocupado em atender, antevendo as demandas sociais, no entanto, não se colocam neste grupo, com esta responsabilidade.

Também dizem que percebem algumas mudanças no comportamento de alguns colegas, mas não nomeiam quais são essas mudanças. Parece que esta percepção se dá mais pela falta de mudanças do que pela percepção de que está havendo alguma mudança. Referem-se que alguns colegas não conseguem perceber que a participação nos cursos possibilitará mudanças, principalmente na forma como desenvolvem suas atividades diárias. Ainda, relatam que alguns colegas não demonstram interesse na participação nos cursos oferecidos pela universidade corporativa da IES. Segue no Quadro 4 alguns recortes dos relatos que indicam tal postura:

#### Quadro 4 - NT2 - Intencionalidade

**FA1** – e a UC traz isso, traz esta troca de experiências... então.. pô se o cara... tá dando certo o que ele tá fazendo lá, por que que eu não posso fazer aqui, entendeu? Então isso é bacana

**FA3** – pra atender realmente o que o mercado precisa... ah... quais são as profissões que tem falta... era as engenharias.. são as engenharias né... e aí claro...junto a direção, enfim... se estudou, e se conseguiu colocar várias engenharias em todas as unidades né.

Fonte: organizado pela autora

A inovação inicia a partir da percepção individual de uma necessidade ou de uma possibilidade. Cada sujeito é capaz de perceber a realidade e a partir desta repensar questões pertinentes. Quando coloca a intencionalidade no outro, o funcionário-aluno acaba desobrigando-se da responsabilidade da qual também é responsável. Carbonell (2002) reitera que as mudanças e como consequência a inovação, não é algo que pode ser imposto, isto é, ela não acontece por decreto. As pessoas envolvidas devem demonstrar interesse, ou alguns movimentos de intenção de fazer diferente do que vinham fazendo.

#### 4.1.3 NT3 - *Esforço deliberado e conscientemente assumido*

Para que a inovação aconteça, é necessário que os envolvidos se empenhem em refletir os processos, suas práticas e suas relações, assim como assumir, conscientemente a necessidade de fazer algo diferente, que venha a somar as ações e práticas, assim como estruturar diferentemente o que está posto, e as suas relações estabelecidas.

Conforme apontam Bessant e Tidd (2009), a gestão da inovação compreende nossa capacidade de transformar a incerteza em conhecimento; mas só podemos consegui-lo por meio da mobilização de recursos no sentido de reduzir esta incerteza. Alertam que a inovação não é fácil, e isso requer um esforço de todos os envolvidos, principalmente para o fato de que devem estar atentos à realidade, isto é, estar conscientes da importância deste movimento. Destacam que muitos entendem a importância da mudança. No entanto, em alguns casos, quando isso acontece encontram dificuldade em entender o contexto, e com isso o acompanhamento deste contexto, com suas modificações. Isso implica em esforços constantes, a partir de decisões dos envolvidos.

Percebemos, pelos relatos destacados no Quadro 5, que há alguns movimentos indo ao encontro deste esforço consciente de mudança à caminho da inovação. Seguindo o Quadro analisamos as falas:

#### **Quadro 5 – NT3 Esforço deliberado e conscientemente assumido**

<p><b>FA1</b> – e eu sei que de certa forma, eu me policiando, e o curso de RI também me ajudou muito né, tipo não, espera aí né, calma, que não é bem assim né.</p>
--

<p><b>FA3</b> –Agora vai muito do funcionário... eu percebo assim.. que os cursos, eles são muito bons,</p>
---

mas pra quem realmente está disposto, pra quem não tá ali ... pode ser o melhor curso... pode trazer o melhor professor consultor daquela área, mas se ele não está disposto, se ele não está aberto a entender aquilo ali, ele não vai ... Mas de uma forma geral, eu entendo que sim... eu não to muito próxima da UC... o que eu vejo assim.. saiu tal curso, saiu tal curso....., as eu vejo muito desta forma... que há um estudo... a IES leva a UC muito à sério... no início ninguém entende o que é a UC, ninguém sabia tão certo né, então eu vejo assim... que hoje a IES, a direção, enfim...e todos que estão envolvidos levam isso muito a sério... que é importante tu colocar ali pro funcionário o que que a IES quer...e é por isso que tá dando este curso... não é uma coisa boba, do nada... não, realmente precisa daquilo ali...

Fonte: organizado pela autora

#### 4.1.4 NT4 – Produção de novos conhecimentos.

O conhecimento é um processo individual. É possível acessar informações e compartilhá-las, no entanto, transformá-la em conhecimento, depende da forma como cada qual se relaciona com o que tem acesso e com o que busca. Segundo Choo (2003, p.30) “o conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser partilhado e transformado em inovação”.

Na citação destacada no Quadro 6, o FA5 demonstra que um primeiro passo é conhecer as pessoas com as quais se relaciona, para entendê-la em conjunto com o seu contexto. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) colocam que o conhecimento está ligado com a capacidade de desenvolver habilidades de estabelecer relações com assuntos, situações, realidades distintas daquela na qual o conceito está sendo abordado, detectando oportunidades, observando as possibilidades para si e para os envolvidos no contexto maior.

#### **Quadro 6 - NT4 Produção de novos conhecimentos**

**FA5** – e no curso a gente pode ver como a pessoa pensa né, a forma como a pessoa escreve, o que a pessoa está pensando do curso e muitas vezes até dos colegas, da forma de se relaciona... eu acho que isso veio contribuir pra nós.

Fonte: organizado pela autora

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o conhecimento de si, e da realidade no qual está inserido, é o primeiro passo para o processo do conhecimento organizacional. Conhecer o mercado onde atua, as demandas e necessidade, possibilita que a IES permaneça competitiva

no mercado, pois o conhecimento é a maior vantagem competitiva, possibilitando que a IES esteja um passo à frente das concorrentes.

#### 4.1.5 NT5 - *Novos modos de ver e fazer a educação*

A inovação que estamos pesquisando, refere-se ao meio educacional, então torna importante pensar especificamente neste meio. Para Carbonell (2002), as inovações na educação, devem centralizar-se mais no processo do que no ponto de chegada, até por que não há um produto na educação, cada um dos envolvidos faz o seu caminhar, valorizando os pequenos resultados que vão se sucedendo e se encadeando. Carvalho (2009) ressalta que a inovação passa pela possibilidade de criar um valor para este novo propósito. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ainda alertam que ao falarmos em práticas inovadoras, devemos considerar que estas passam pelo repensar a forma como olhamos para o que se apresenta na realidade atual, para o novo, e principalmente para o que ainda não foi pensado. Carvalho (2009) destaca que desse processo deve emergir um conjunto de competências essenciais e necessárias, que seja capaz de explorar as oportunidades futuras.

Conforme os autores Carvalho (2009) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), para pensarmos em inovação, estas mudanças não devem ocorrer somente com as demandas, e sim, ela deveria antever as necessidades, já propondo ações para as demandas futuras. Nas verbalizações demonstradas no Quadro 7, é possível notar que os FA percebem que há algumas mudanças no perfil do discente que busca a IES, e portanto, estas mudanças acarretam a percepção da importância de uma nova forma de entender a educação.

#### **Quadro 7 - NT5 - Novos modos de ver e fazer a educação**

**FA2** – O nosso foco é o aluno, o nosso cliente final é o aluno então a gente tem que trabalhar pra que aconteça, tudo né, da maneira correta, pra que este aluno saia satisfeito.

**FA3** – então acho que essa mudança do aluno, de mentalidade também tem que fazer a gente mudar um pouco, e pensar diferente, bom se o aluno ele pensa assim o que a gente tem que fazer, que ações a gente tem que fazer, que estratégias traçar pra ter este aluno aqui satisfeito.

Fonte: organizado pela autora

## 4.2 Categorias emergentes

Através do tratamento do *corpus*, considerando os apontamentos trazidos pelos norteadores teóricos, percebemos alguns indícios de inovação. Estes indícios, consideramos com categorias emergentes, conforme orientação de Moraes e Galiuzzi (2007). Descrevemos cada uma delas, com os seus observáveis, que são os aspectos percebidos, que deram critérios para organizar as verbalizações nas categorias emergentes, apresentadas no Quadro 8.

**Quadro 8 – Categorias Emergentes**

Categorias Emergentes		Observáveis
A	Entendimento de que o mundo está mudando	Está conectado com as mudanças sociais
		Está conectado com as mudanças no perfil do aluno
		Está conectado com as exigências futuras
B	Consciência da importância da mudança	Sabe da importância adaptar-se.
		Sabe da importância de criar novas formas de fazer
C	Desejo de Mudança	Sabe da importância de estar atento ao meio social
		Movimento para mudar
		Querer mudar
D	Reflexão	Por que mudar?
		Que retorno eu tenho se eu mudar?
		Qual a consequência da minha mudança?
		Quanto que os cursos de fato estão contribuindo para minha mudança?
E	Aplicabilidade	Sou empurrado para fazer
		Os outros estão fazendo, eu tenho que fazer
		A IES está exigindo que eu faça algo diferente
F	Visão compartilhada	Assumimos o comprometimento mutuo
		Estamos conectados por uma aspiração comum
		Estamos conectados à algo importante

Fonte: organizado pela autora

#### 4.2.1 A - Entendimento de que o mundo está mudando

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) comentam que a globalização, fenômeno atual, traz consigo algumas incertezas, e uma única certeza, de que o cenário de amanhã será tão incerto quanto o que se apresenta hoje, e que isto é o mais instigante e a maior dificuldade ao falarmos de inovação, e para tanto o nosso papel é conscientizar-se das incertezas e exercitar-se para gerenciá-las.

No caso da IES, esta mudança passa pelo perfil do aluno que ela recebe. No Quadro 9, a verbalização do FA2 retrata a sua percepção de que o discente que vem até a instituição vem constituído pelas relações que estabelecem em outros meios, com outros sujeitos, e na mesma proporção, revive estas relações com o ambiente educacional. Se estas relações modificam-se, acabam também refletindo sobre a maneira como se relaciona com os sujeitos, com os processos, e com a própria IES e suas perspectivas. O FA3 complementa, sobre a importância de a IES estar atenta para estas mudanças e em como posicionar-se, enquanto instituição, diante desta realidade.

Nestes relatos, os funcionários-aluno explicitaram que reconhecem a mudança do perfil do aluno que busca a IES, no entanto não fica claro que tipo de mudanças e suas interferências reais no processo de aprender, e na relação que estabelecem com a instituição.

Importante destacar que os funcionários-aluno são alunos da IES e conhecem os processos olhando sob a ótica também como discente, igualmente a aqueles que a IES recebe. Por conhecer esta realidade, demonstram-se atentos e preocupados em como receber e atender estas demandas, no entanto não conseguem nomeá-las a tal ponto que seja possível planejar, estrategicamente, cada ação da gestão para, de fato estar conectada com as demandas.

#### **Quadro 9 - Categoria Emergente - Entendimento de que o mundo está mudando**

**FA2** – por que o dia a dia, a vida tá muito corrida... como tu falava antes a questão da família... uma vez tinha uma família estruturada, agora a referência são várias pessoas, várias casas, então estes adolescentes agora estão vindo para a instituição né, pro ensino superior, e a gente tem que estar preparado pra receber todos os alunos.

**FA3** – então acho que essa mudança do aluno, de mentalidade também tem que fazer a gente mudar um pouco, e pensar diferente, bom se o aluno ele pensa assim o que a gente tem que fazer, que ações a gente tem que fazer, que estratégias traçar pra ter este aluno aqui satisfeito.

Fonte: organizado pela autora

#### 4.2.2 B – Consciência da importância da mudança

Ao discorrer a consciência da importância da mudança, consideramos que para dar início a um processo de inovação na gestão educacional é importante que os envolvidos percebam as mudanças no seu entorno, e conscientizem-se da importância de estar envolvidos nesta mudança também. Carvalho (2009) alerta que para que ocorram movimentos de inovação é necessário entender que o ambiente passa por mudanças e a diversidade é o que o constitui.

O FA3 destaca na sua fala de que é sabedor da importância de estar sempre se atualizando, conectado com o que está surgindo de novo. E com esta percepção, surge consciência da importância de se colocar como partícipe nesta mudança. Estas questões podem ser percebidas nas partes destacadas no Quadro 10.

#### Quadro 10 - Categoria Emergente - Consciência da importância da mudança

**FA3** – é, e sempre tem o que né... por mais que tu tenha tempo assim... sempre tem alguma coisa que tu ainda não viu, que tu não conhece, alguma coisa nova que tá chegando né... eu acho que ajuda a se manter atualizado no que tá acontecer.

**FA3** – eu acho que a UC ajuda muito isso né.. então.. eu vou, dentro do meu meio de ação o que eu eu vou me desafiar, a fazer né... a desenvolver.

**FA3** – Quando tu faz um curso tu vai em busca de conhecimento né, tu muda... a tua visão muda tu quer sempre aprender mais e conhecer mais e tá sempre nessa era do conhecimento, nesse contato, então tu nunca pára e se tu não estuda, se tu não vai atrás

Fonte: Organizado pela autora

Ainda, no Quadro 10, percebemos que o FA3 sabe que, independente das informações que o curso da UC proporciona, transformá-las em conhecimento que embasarão suas práticas depende de cada um. E nesta construção do conhecimento, surgem as oportunidades de inovação, no entanto, como alertam Bessant e Tidd (2009) a maioria das pessoas reconhecem a importância de inovação e a necessidade dela para suas vidas, no entanto ela passa muito além do querer. É necessário estar disposto a buscá-la de forma ativa e intencional e responsabilizar-se por cada uma das ações tomadas durante o processo desta busca. Continuam que não há como saber como será o futuro, mas ao responsabilizar-se por estas ações e processos, há maior possibilidade de estar mais preparado, através da

observação, da reflexão e do conhecimento. Neste sentido, torna-se necessário a consciência da importância da mudança, mobilizando recursos para reduzir estas incertezas.

#### 4.2.3 C - Desejo de Mudança

Perceber de que está havendo mudanças no meio social, instiga a própria mudança, e esta se inicia pelo desejo de mudar. O FA3 traz nas suas falas, destacadas no Quadro 11, que sabe que é importante mudar, e que os cursos ofertados tem propiciado este desejo por buscar algo novo. O que é fortalecido pela fala do FA2, que aponta a importância do querer mudar, externalizado, embora, ao nosso entender timidamente, no seu comportamento.

O FA1 traz na sua fala o desejo de mudar o seu comportamento. E que sabe que este desejo é individual, sinalizando que não é possível identificar em alguns outros colegas, no entanto não traz questões prática que demonstram algum indício de modificação. Neste sentido, é possível dizer que o desejo de mudança demonstra-se pela percepção da sua importância, impelidos demandas pelo meio.

#### Quadro 11 - Categoria Emergente - Desejo de Mudança

<b>FA3</b> – querer fazer, não fazer por que tenho que fazer
<b>FA3</b> – eu acho que a UC ajuda muito isso né.. então.. eu vou, dentro do meu meio de ação o que eu vou me desafiar, a fazer né... a desenvolver
<b>FA2</b> – Se não, não vai ter mudança... não vai ter mudança de comportamento
<b>FA1</b> – e eu sei que de certa forma, eu me policiando, e o curso de RI também me ajudou muito né, tipo não, espera aí né, calma, que não é bem assim né.
<b>FA1</b> – É... o problema é a gente chegar na mente deles né...por exemplo... eu posso falar por mim... eu sei que eu não era nem um santo quando entrei aqui dentro, eu era bem terrível assim...e muitos cursos, inclusive o teu <sup>10</sup> ... tu sabe que a gente conversava lá.. que muita coisa parecia que era pra mim... aquilo lá me fazia parar pra pensar... e eu mudei muito hoje, de verdade... então... eu falando de mim, pra mim, mudou mesmo. Conseguiu atingir o foco do curso né... até que deu todo o ... reper... repercutiu isso no meu trabalho né... sem sombra de dúvida. Agora, tem pessoas e pessoas né. Como é que tu vai saber...

Fonte: organizado pela autora

<sup>10</sup> Curso de Relações Interpessoais, na qual a pesquisadora foi professora tutora.

O FA1 coloca que a partir do curso vivenciado pela UC, posiciona-se diferente diante de situações do dia-a-dia. Conscientizar-se da importância da reflexão sobre os fatos, sentimentos e percepções, denota o interesse em esforçar-se para alcançar os objetivos propostos pela formação continuada, e com ele, o desejo pela busca de mudanças significativas nas suas ações diárias, e na forma como se relaciona com o meio no qual está inserido.

Carbonell (2002) ressalta que a inovação no campo educacional compara-se com a pulsação, por ser vital a todo o sistema, que se renova de forma ininterrupta. Compara também, com um quebra cabeça, pois necessita que todas as “peças” estejam envolvidas, cada um na sua função, mas faltando uma, não irá acontecer a inovação, pois deve ser abordado de forma sistêmica.

Neste caso, pode-se perceber nas falas citadas no Quadro 11, que os FA entrevistados, demonstram este desejo de mudar, estando atento às mudanças ocorridas no meio que estão inseridos, são conscientes de que precisam também modificar comportamentos e a maneira como percebe o discente, os processos, a IES, e as relações estabelecidas entre estes e as demandas sociais.

Os FA sinalizam a importância de se responsabilizar sobre suas atividades e pela maneira como você as realiza. Ainda, que a medida de que você conhece, se apropria de informações acessadas em um curso, o seu posicionamento, a sua maneira de perceber e se relacionar com o meio no qual está inserido, apresenta algum tipo de mudança, e com isso agrega responsabilidades. No entanto, somente o fato de você estar participando de um curso de formação continuada, não o habilita a dizer que você conhece. Para isso, é necessário um esforço consciente de todos os envolvidos para, ao apropriar-se das informações, constrói seu conhecimento, auxiliando na construção do conhecimento organizacional.

#### 4.2.4 D – Reflexão

Carbonell (2002) aponta, que a reflexão é uma das vantagens da inovação, pois para que ela ocorra é necessário que os sujeitos envolvidos busquem um aporte teórico que embasem a análise de suas vivências, suas experiências e as interações acontecidas no meio. O desejo de inovação implica em refletir sobre o que é possível mudar, quais as

consequências destas mudanças, atentos principalmente às demandas pelo meio. No Quadro 12, o FA2 traz suas reflexões na área de comunicação e fazer-se entender. Assim como sua ponderação na importância de estar sempre em busca de novos conhecimentos. Complementado pela fala do FA4.

### Quadro 12- Categoria Emergente – Reflexão

<b>FA2</b> – e no curso a gente teve a oportunidade de refletir sobre a importância da comunicação
<b>FA2</b> – se não vai atrás do conhecimento tu se estaciona né.
<b>FA2</b> – quando tu faz um curso tu vai em busca de conhecimento né, tu muda... a tua visão muda. Tu quer sempre aprender mais e conhecer mais e tá sempre nessa era do conhecimento, nesse contato, então tu nunca para e se tu não estuda, se tu não vai atrás.
<b>FA4</b> – não, tu procura identificar qual é o problema dele, o que ele precisa... pra depois... ou tu já sabe né.. como tu te relaciona aqui dentro com as pessoas tu já tem uma ideia de como funciona a secretaria.. enfim... tu já dá a solução... só se realmente tu não conseguir né... mas acho que veio a contribuir nesta questão, sabe, de tu tentar melhorar o teu relacionamento né, com as pessoas... a forma de tu falar.. escutar mais, às vezes a gente, a pessoas fala duas ou três palavras e tu acha que tu já entendeu e tu já... então acho que veio pra contribuir, tanto pessoalmente como profissionalmente... não só aqui dentro né, principalmente para pensarmos nas coisas...

Fonte: organizado pela autora

Nas falas demonstradas no Quadro 12, os funcionários-aluno demonstram que o curso do qual participaram, possibilitou que fosse instigada a reflexão sobre as práticas diárias, sobre a importância de estudar e se aperfeiçoar, e ainda, sobre a importância do conhecimento, estendendo estas reflexões para outras práticas em outros ambientes.

#### 4.2.5 E – Aplicabilidade

A aplicabilidade apresenta o sentido de, após as reflexões realizadas pelos sujeitos, possibilitar mudanças na ação. Segundo Carbonell (2002, p. 21) a inovação é a tradução de ideias na prática, através do intercâmbio e da cooperação de todos os envolvidos. Para este mesmo autor, a inovação na educação acontece no processo, que conforme aponta Bessant e Tidd (2009) se dá pela mudança na forma que o serviço é ofertado, e percebido pelo usuário do serviço, neste caso o discente.

Não foi possível identificar práticas inovadoras, no entanto foi possível identificar algumas mudanças nas questões operacionais, na forma como vinham desenvolvendo suas atividades diárias, o que pode ser significado, como alguns indícios de mudanças de comportamento, e como movimentos de inovação.

Nas verbalizações apontadas no Quadro 13, os FA salientam a importância da troca de experiência entre os envolvidos, demonstrando que através da observação das aprendizagens organizacionais, é possível refletir suas práticas e propor melhorias. Demonstram ainda que os conceitos operacionais vistos no curso são aplicados no seu dia a dia, e que sabem que é necessário que isso aconteça com todos os demais colegas de função, já que colocam que se alguém aplicou e deu resultado, é possível que as técnicas vistas no curso, apontem resultados na atividade de todos.

### Quadro 13 - Categoria Emergente - Aplicabilidade

<b>FA1</b> - ela disse que o pessoal tá aderindo muito o que foi montado no curso eles estão aplicando
<b>FA1</b> - e a UC traz isso, traz esta troca de experiências... então.. pô se o cara... tá dando certo o que ele tá fazendo lá, por que que eu não posso fazer aqui, entendeu? Então isso é bacana
<b>FA1</b> - É possível, tanto que é possível que eu mudei, que eu fiz, já argumentei algumas vezes, e realmente funciona
<b>FA2</b> - Na minha cabeça, ah se eu tenho esta informação então, quando o aluno chega eu vou passar pra ele, só que agora não agora tenho mais pessoas na minha equipe, então eu tenho que passar pra todas, todas tem que ter aquele conhecimento, aquela informação. Então, era uma coisa que eu sabia, só não conseguia colocar em prática. Agora não, agora, quando a informação chega, a primeira coisa, espalho para todo mundo, seja por e-mail, por reuniões né...
<b>FA1</b> - estavam aplicando aquilo no dia a dia que eles não tinham conhecimento de muitas regras técnicas né, que eles estavam aplicando e tava dando certo para o fechamento.
<b>FA1</b> - e no curso a gente pode ver como a pessoa pensa né, a forma como a pessoa escreve, o que a pessoa está pensando do curso e muitas vezes até dos colegas, da forma de se relaciona... eu acho que isso veio contribuir pra nós
<b>FA2</b> – é e realmente, aqui na IES, eu vejo que tem essa iniciativa de realmente querer que os funcionários estejam sempre procurando mais, procurando se aperfeiçoar.. né.. então... enfim... eu vejo assim... ah.. mas tal funcionário.. já ta fazendo faculdade... ah não.. . entrou faz um ano.. mas não tá fazendo... não, mas... tá um ano e não começou a fazer a faculdade! Então assim ó.. quanto aquele funcionário ele tá perdendo, tanto profissionalmente aqui dentro, mas assim ó.. de conhecimento, de realmente entender.. tu não pode pensar assim: bom eu vou chegar aqui dentro, eu vou fazer as minhas 8:48, vou fazer o que tenho pra fazer aqui no meu mundo, na minha mesa e vou embora pra casa .. e aquilo ali... essa é a minha vida... o funcionário que pensa assim, ele tá muito ultrapassado... por que nenhuma empresa quer aquele que chegue, olha... ah, tá na hora, vou bater meu ponto e vou embora... a empresa ela quer que o funcionário venha todo o dia querendo fazer

mais...

**FA1** – Aí que tá... essas pessoas que tão com foco em apenas ir, bater o cartão e fazer o que tem que fazer, elas não comentam sobre o curso já as pessoas que tu vê que tem interesse tem um diálogo... tipo assim... “bah... tu lembra que isso a gente viu lá no curso do fulano...” tu entendeu... é exatamente o perfil da pessoa, tu entendeu... porque essa outra pessoa que é .. não tem expectativa de crescer na vida, ela vai fazer o curso, mas ela não compartilha... tu não consegue perceber se ela tá trazendo o que ela viu no curso pro trabalho, pra vida dela ou não... já as outras pessoas, no momento que tu presencia semelhante, que tu viu durante o período ali na UC, a gente acaba falando, a gente acaba falando... isso é automático .. tu entendeu... Isso eu sei porque eu já vi pessoas falando...

Fonte: organizado pela autora

#### 4.2.6 F – Visão compartilhada

Neste espaço, destacaremos algumas verbalizações trazidas pelo grupo de FA ao referir-se sobre como os cursos estão organizados, e como entendem que estes poderiam ser formatados para atingirem os propósitos de formação continuada e inovação. Estas verbalizações são importantes, uma vez que demonstram as observações realizadas pelos FA, e trazem apontamentos que podem servir de material subsídio para redimensionar o curso a fim de que ele propicie mais elementos de inovação do que os encontrados.

Carbonell (2002, p. 21) aponta que a “inovação faz com que aflorem desejos, inquietações e interesses ocultos – ou que habitualmente passam despercebidos”. Esta citação vem ao encontro dos apontamentos de Senge (2008) que a organização inovadora é aquela que cultiva em seus funcionários, independente da função que desenvolvem, e que é responsável, o comprometimento e a capacidade de apresentar uma postura de aprendizagem constante, com olhar crítico e criativo sobre as ações diárias, atento ao que lhe é demandado.

Senge (2008) entende que este comprometimento com a aprendizagem e o desenvolvimento comum, relaciona-se com a visão compartilhada. O autor destaca que as pessoas envolvidas “desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades” (p.234). Quando os envolvidos compartilham a visão, sentem-se ligados por uma aspiração comum, e isso fornece foco e energia para refletir sobre o que acontece na organização, propondo inovações, que objetiva a melhoria dos processos, das relações e de tudo que auxilie na busca do que é proposto. A “visão compartilhada estimula o arriscar e a experimentação” (p.237), assim, no lugar de “seu”, pensa-se “nosso”.

Ou seja: sua empresa, do seu processo, da sua responsabilidade, torna-se nossa empresa, nosso processo, nossa responsabilidade.

Nas citações trazidas no Quadro 14, é possível perceber que os FA demonstram uma postura crítica quanto à forma que a UC é apresentada aos funcionários, e a maneira como ela é conduzida pelos responsáveis. Também apontam necessidades de modificações em questões que venham a atender às expectativas individuais e dos propósitos de uma UC, o que demonstra o quanto estão envolvidos e apostam que este projeto ao que se propõe de fato.

#### Quadro 14 - Categoria Emergente – Visão compartilhada

<p><b>FA1</b> – O que teria que mudar é a filosofia da UC. Filosofia da UC que tem que mudar...</p>
<p><b>FA2</b> – De repente é a forma dela se colocar perante os funcionários, de repente ter uma divulgação maior, teve uma vez só que foi aquela vez no auditório (lançamento) mas de repente, não sei... ter uma forma mais de chamar a atenção do funcionário “conheçam a UC” “saibam o que é UC” e de repente... trazer cursos assim... mais atrativos... então, hoje são bem simples... é o bom atendimento... é cursos muito... como eu posso dizer... muito básicos... então de repente.. ah.. mas assim, eu sei como atender bem, né... o que eu vou aprender... mas tu sempre aprender, acho que vai muito da forma de apresentar isso pro funcionário ... de ter uma outra visão.</p>
<p><b>FA1</b> – É então.. tem esta questão também... não sei qual e o foco que eles querem atingir primeiro.. mas enquanto interno, assim administrativo, enquanto não mudarem a filosofia da UC, eles não vão dar conta...</p>
<p><b>FA1</b> – eu não sei até que ponto foram positivos estes cursos que foram oferecidos, tu entendeu? Tipo, bem esta questão, as pessoas elas não demonstram isso né.. então tu não sabe se teve algo haver com o curso que ela fez ou não. Não dá, não é perceptível isso.. não é perceptível... sinceramente...sinceramente mesmo...e pelo que eu vejo também dos colegas eles não levam a sério UC, eles acham que realmente é perda de tempo. Então enquanto eles continuarem tendo esta visão de perda de tempo, vai continuar tudo do jeito que tá</p>
<p><b>FA2</b> – Eu acho que o curso, ele é desenvolvido pra chamar ele a refletir, agora aquele funcionário que de repente, já viu que há.. mas é ... ah... é tal curso, entendeu... o que que eu vou aprender ... né.. então, de repente abordar aquilo de forma diferente. Ele consegue fazer isso, mas pra quem está disposto... e o interessante seria que... né... ele atendesse aqueles que estão dispostos e aquele que também não tá. Bom o curso... eu tive que fazer mas nossa, foi muito bom, eu aprendi muita coisa.. né, mas de repente com uma visão não tão técnica</p>

Fonte: organizado pela autora

Os FA demonstram o interesse por momentos que oportunizem maiores reflexões sobre as atividades que realizam e sobre a postura necessária para a sua formação como profissionais. Carbonell (2002) salienta que a inovação no âmbito educacional deve proporcionar a autonomia pedagógica, isto é, desenvolver nos envolvidos a habilidade de

refletir sobre suas aprendizagens, a aprender a aprender. Segundo este mesmo autor:

A inovação rompe com a clássica cisão entre concepção e execução, uma divisão própria do mundo do trabalho, e muito arraigada na escola, mediante o saber do especialista e o não saber [...] simples aplicadores das propostas e receitas que lhe são ditadas. (*ibidem*, p. 21)

Os FA demonstram interesse em ir além de serem expectadores e os que operacionalizam as receitas colocadas pela direção da IES, mas sim demonstram desejos de construir juntos e proposta, assumindo esta responsabilidade.

Neste sentido, no Quadro 15 é possível perceber através do relato do FA1, que mobilizados pelas reflexões propostas pelo curso, tem interesse de ir além dos cursos ofertados. Demonstram a necessidade de acessar assuntos mais estratégicos, e como consequência, a motivação para aprender e se empenhar mais neste processo de aprendizagem.

#### **Quadro 15 - Categoria Emergente – Visão compartilhada 1**

**FA2** – Uma divulgação assim né.. de uma forma... de repente assim é... uma forma de... de... não sei.. que os cursos sejam não tão técnicos, de repente né... ter uma abordagem assim...mais estratégica, uma coisa, que realmente.. só no nome do curso, aquilo já te chame atenção...de repente assim ó, trazer de uma outra forma, não é assim, ensinar a fazer aquilo ali , e sim uma abordagem mais estratégica, acredito que até aquele funcionário que não tá motivado, que não tá nem aí... ué, mas o que será isso,, deixa eu ver o que que é. E aí o curso, por si só, conseguir motivar aquele funcionário, que de repente ia fazer só por fazer, e de repente uma abordagem ...

Fonte: organizado pela autora

Nas falas destacadas nos Quadros 14 e 14, apontam o desejo de entender o processo, como ele funciona e quais os desmembramentos que suas ações têm no decorrer das práticas das equipes e na IES. Este desejo retrata duas características importantes da visão compartilhada para Senge (2008), que é a participação e o comprometimento.

### 4.3 Construindo Relações

Ao realizarmos o tratamento de todo o material descrito das verbalizações, na construção *corpus*, a luz do referencial teórico que norteou as discussões realizadas neste capítulo, entendemos ser pertinente estabelecer as relações e apresentar as discussões oriundas deste tratamento.

Para isso, tomamos a frase de Carbonell (2002) para subsidiar algumas destas reflexões: “Uma inovação que não se volte para o acessório e as aparências, mas que mergulhe nas coisas importantes de uma nova formação compreensiva e integral.”(p 21).

Nas reflexões apresentadas ao escrevermos sobre os conceitos dos norteadores teóricos vem ao encontro desta colocação. Ao falarmos de quebra de paradigmas, intencionalidade, esforço deliberado e conscientemente assumido, entendemos que os sujeitos assumem a responsabilidade de repensar suas ações, propondo possibilidades de fazer algo novo a partir destas reflexões e do olhar sobre a prática. Estas reflexões, realizadas em conjunto com um embasamento teórico, podem vir a produzir novos conhecimentos, e novos modos de ver e fazer a educação.

Consideramos os norteadores teóricos fundamentais para iniciarmos o tratamento do *corpus* desta pesquisa, pois através destes norteadores foi possível realizarmos as primeiras imersões no *corpus* e assim, iniciarmos as discussões necessárias para buscar uma resposta ao problema de pesquisa, identificando alguns movimentos de inovação na gestão da Instituição de Ensino Superior (IES), onde obtivemos os dados para a realização desta pesquisa.

A partir de este primeiro olhar, foi possível identificar algumas categorias emergentes de caracterização de inovação: entendimento de que o mundo está mudando, consciência da importância das mudanças, desejo de mudança, reflexão, aplicabilidade e visão compartilhada. Para que inovação aconteça muito além da aparência, não mudando apenas os acessórios Carbonell (2002) alerta que é necessário oportunizar uma formação compreensiva e integral, de modo a propiciar aos educandos e neste caso os funcionários-aluno, uma formação crítica e reflexiva, para que possam entender as questões que são apresentadas pelo meio, principalmente as demandas oriundas do discente e da cultura digital.

Consoante a estas ideias, é possível perceber, através das verbalizações dos FA, que o curso ofertado pela UC da IES tem propiciado, mesmo que de forma minimalista,

momentos de reflexão por parte destes, no que se refere à possibilidade de tornarem-se agentes de mudança no seu fazer, buscando aspectos inovadores na sua prática.

Carbonell (2002) orienta que das relações estabelecidas entre os diferentes saberes e das reflexões realizadas pelos sujeitos, possibilita que estes adquiram uma perspectiva mais elaborada e complexa da realidade, que vai além do aprender novos procedimentos técnicos. A partir destas considerações, apresentamos a última categoria emergente – visão compartilhada, que reflete sobre as ponderações realizadas pelos FA, sugerindo outras formas de organização na apresentação e condução do curso, para que possam dar alguns passos a mais na direção de práticas inovadoras.

Estas reflexões podem ter sido incitadas a partir dos momentos vivenciados nas entrevistas em grupo, já que estes foram considerados como um espaço disponibilizado para os envolvidos repensarem sua forma de relacionar-se com os conceitos apresentados, e o quanto, a partir dos cursos, estavam propícios para a construção de novos saberes. Os próprios FA relataram que ao findar a primeira entrevista, ficaram refletindo sobre as discussões realizadas, e trouxeram que o seu dia-a-dia não possibilitava espaços para que pudessem conversar com os colegas sobre as aprendizagens oportunizadas pelo curso.

Para que a inovação aconteça, a participação e a responsabilidade consciente de cada um dos envolvidos tornam-se essencial, já que ela é consequência das aprendizagens e percepções diárias. Tidd, Bessant e Pavitt (2009) colocam que a inovação é sempre cercada pela incerteza, pois além dos sujeitos, para que ela ocorra, há vários outros fatores envolvidos, como fatores técnicos, mercadológicos, sociais, políticos entre outros. Somente com a gestão cuidadosa destes fatores, será possível ter o mínimo de controle. Essa gestão só é possível ser feita pelos sujeitos envolvidos. Para Carbonell (2002, p. 21) “A mudança e a inovação são experiências pessoais que adquirem um significado particular na prática, já que devem atender tanto aos interesses coletivos quanto aos individuais.”.

A inovação, como parte de uma gestão de sucesso, depende da habilidade de aprender com os acontecimentos, e com as observações, conforme apontam Tidd, Bessant e Pavitt (2009). No caso de uma IES, os funcionários e a organização estabelecem uma relação onde, o crescimento de todos envolvidos só será efetivo, quando todos puderem desenvolver-se e “aprender a partir da pesquisa e da experiência sobre o sucesso e o fracasso”. (*ibidem*, p. 60). Estes mesmos autores colocam que as organizações que buscam a inovação, devem fornecer recursos internos, estimulando a aprendizagem e a reflexão, a fim de aprender como

melhor gerenciar as incertezas, os sucessos e os fracassos. No entanto alertam que é improvável que se encontre a melhor forma de fazer esta gestão, mas sim, cada organização, atenta às suas experiências, as considerem na hora da tomada de decisão.

Ao observarem sinais de mudanças, e entenderem a importância de acompanhá-las, muitas vezes antevendo-as, a IES assumirá um comportamento onde estimulará aos seus funcionários que assumam a responsabilidade pelo seu fazer e pelas decisões que tomam, conforme assinala Senge (2008, p. 41) “a capacidade e comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que de seus integrantes”, isto é, há uma relação direta entre os interesses dos funcionários, aprendizagem, com a competência da empresa, na construção do conhecimento organizacional (CHOO, 2003).

Assim, sinalizamos os indícios apresentados pelos FA de movimentos de inovação, ao proporem-se a refletir sobre suas práticas, ousando ir além de ser mero expectador, sugerindo outras possibilidades e melhoramentos no que está sendo apresentado pela UC, contribuindo para os momentos de aprendizagem organizacionais. Este posicionamento vai ao encontro das sugestões apresentadas pelas teorias atuais de aprendizagem organizacionais, organização do conhecimento e inovação, considerando inclusive aspectos da cultura digital, quando possibilita o trabalho em rede e o compartilhamento das informações. Senge (2008) revela que a essência para a mudança está no diálogo, que em grego significa livre fluxo de significado, e que somente o trabalho em equipe, possibilita às organizações a capacidade de inovação. Ainda, afirma que:

...a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros [...] quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma. (*ibidem*, p. 43)

Portanto, ao falarmos sobre inovação, oportunizar aos funcionários um curso sobre Relacionamento Interpessoal (curso do qual os entrevistados para esta pesquisa participaram) parece ser o início do processo de mudança e da possibilidade de inovação no meio organizacional da IES, pois propicia que os funcionários aprendam um pouco mais sobre o outro e sobre as relações que estabelecem, e assim, há uma grande possibilidade de trabalho em equipe, ou ainda em rede.

Ao retomarmos o problema de pesquisa “Que possíveis movimentos de caracterização da inovação podem ocorrer na gestão organizacional de uma IES a partir de um programa de formação continuada proposto ao quadro administrativo?” podemos dizer que o processo de reflexão apontado pelos FA caracteriza-se por ser um dos fundamentais movimentos para a inovação apresentado por este grupo de funcionários. Pois para que ocorra a reflexão, é necessário o entendimento de que o mundo está mudando, conscientizar-se das mudanças, surgindo o desejo por esta mudança. Por último pensar na forma de como visualizar na prática todo este processo.

Nas verbalizações apresentadas pelos funcionários-aluno e destacada nesta pesquisa, foi possível identificar alguns indícios de movimento de inovação, que podem vir a ser um processo de inovação, na prática, à medida que os aprofundamentos sugeridos pelos próprios FA, sejam incorporados nos cursos, além de algumas outras alterações indicadas no capítulo 5 desta dissertação.

## 5. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade, desde o final do século XX e especialmente no início do século XXI vive um momento de importante dinamismo, caracterizado por uma economia mais acirrada, por culturas compartilhadas, pelo conhecimento valorizado e pela facilidade no acesso a tecnologias digitais e a informações. Diante disso, a única certeza que as empresas têm, é a certeza que a mudança irá acompanhar todos os planejamentos estratégicos e os processos de gestão organizacional. Não poderia ser diferente com as Instituições de Ensino Superior. Intuições estas que até pouco tempo atrás estavam imunes a toda estas transformações, pelo menos não com a mesma velocidade que confrontam-se atualmente. Hoje, com as políticas de incentivos financeiros do governo federal, tanto para as IES quanto para os alunos, o corpo diretivo destas instituições tem-se demonstrado mais atentos a estas demandas, adaptando-se e buscando, dentro das suas atribuições, qual é o seu diferencial. Além dos incentivos, é possível observar que a educação tem ocupado um lugar de destaque no meio familiar, que incentiva e proporciona que seus filhos continuem estudando, ingressando e concluindo um curso de graduação superior.

Com todas estas mudanças, passamos da sociedade voltada para processos industriais, para uma sociedade que valoriza o conhecimento e a habilidade de colocá-lo em prática. Não há como negar que nesta configuração da sociedade do conhecimento, as instituições educacionais ocupam um lugar estratégico no ambiente sociocultural. É um dos espaços formais, reservado para que a Educação possa acontecer, e o processo ensino e aprendizagem é o objeto central de todas as ações da organização e dos sujeitos envolvidos.

Como um dos principais vetores neste contexto, a Educação passa por constantes questionamentos, impulsionada com novas demandas e desafios. Podemos falar da cultura digital, ou cibercultura, onde elementos desta cultura se relacionam em rede, e talvez por isso, de forma mais ágil. A noção de tempo e espaço está diferente, já que as conexões acontecem independente das horas contadas no relógio e da representação do espaço físico, embora alguns sistemas reproduzam isso em softwares modernos. O lugar de cada um e papéis desempenhados dentro do seu contexto, também apresenta nuances de mudanças. O professor não é mais o profeta, que tem a missão de “professar” a sua sabedoria, e aos alunos, não cabe mais o papel de ouvinte, tentando seguir os caminhos que o professor dita.

Antes do advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), as informações demoravam tempos para serem disseminadas, e quando eram, sofriam modificações, outras se perdiam no caminho. Assim como as inovações tecnológicas. Acompanhando a história, percebemos que tecnologias como o aparelho de televisão, rádio, micro-ondas, automóveis entre outros, levavam décadas para atingir a marca de 50 milhões de usuários. Atualmente os novos recursos tecnológicos são usados por este mesmo número de pessoas, em um período menor de 10 anos. Todos estes recursos, junto com o uso da internet, permitem ao sujeito estar onde quiser, e estabelecer contato com diversos públicos, sem sair do conforto da sua casa. E com isso, a possibilidade de inventar novos personagens ou ser ele mesmo, quando assim julgar necessário. As TIC's são impulsionadoras desta nova relação com o social. O acesso às TIC's não são exclusividade de uma classe mais favorecida economicamente, assim como o acesso à rede e ao compartilhamento de informações. Os sujeitos tem a possibilidade de tornar-se autores, responsabilizando-se por suas ideias e suas implicações.

Estas mudanças, num mundo globalizado, reverberam diretamente na relação das instituições de ensino e sociedade. Todas estas mudanças externas geram reflexões no fazer educacional, e estas reflexões, se bem fundamentadas na teoria e na observação da prática, podem trazer transformações importantes nas relações estabelecidas durante o processo ensino e aprendizagem. Na IES, as demandas por estas transformações talvez, tornem-se mais evidentes, pois recebem educandos adultos, já habituado ao acesso à estas mudanças, ou que apresentam grande necessidade de uso, principalmente pelas demandas dos locais de trabalho.

Estas transformações externas têm exigido dos gestores e professores, um olhar diferente sobre o seu fazer, principalmente considerando a missão histórica da IES de formar pessoas capazes de relacionar-se criticamente com o meio na qual estão inseridas. Esta realidade leva as IES a reconhecerem a importância da inovação na sua forma de fazer pedagógico e o seu fazer na gestão organizacional, para atender as demandas pertinentes a sua função.

Nesta pesquisa, procuramos entender as possibilidades de inovação dentro das práticas profissionais, de funcionários-aluno que participaram de um curso de formação continuada, oferecidos por uma IES. Ao buscar resposta para o problema de pesquisa: “Que possíveis movimentos de caracterização da inovação podem ocorrer na gestão organizacional de uma IES a partir de um programa de formação continuada proposto ao quadro administrativo?” não procuramos quantificar quantas e quais são as práticas, mas sim perceber indícios de

práticas inovadoras e entender a importância destes movimentos num contexto como um todo.

Para este alcance, optamos por realizar um estudo de caso, considerando que este estudo investigou um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto não sendo claro os limites do fenômeno. Os sujeitos, participantes desta pesquisa, são funcionários da IES, e concluíram um dos cursos ofertados na modalidade de formação continuado, proposto pela Universidade Corporativa da IES. O curso do qual convidamos os sujeitos de pesquisa, trata de assuntos relacionados a aspectos de Relacionamento interpessoal – importante para o desenvolvimento das atividades no âmbito educacional, além de possibilitar que os envolvidos sintam-se pertencentes à equipe e responsáveis uns pelos outros.

Para a construção do *corpus* de pesquisa, realizamos duas entrevistas em grupo, sendo que a primeira com um número maior de participantes – seis funcionários-aluno, e a segunda, convidamos três funcionários alunos para retomarmos alguns pontos importantes para responder o problema de pesquisa.

As entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas. Com estas verbalizações, realizamos a análise textual discursiva proposta por Moraes e Galiazzi (2007), seguindo os passos de unitarização, categorização, análise e a organização do metatexto comunicando o novo emergente das nossas reflexões, sobre as análises do *corpus* de pesquisa.

Auxiliando nas reflexões, estudamos conceitos de Organização do Conhecimento trazidos por Choo (2003) e Senge (2008) e inovação por Bessant e Tidd (2009, 2008) Carbonell (2002).

Para esta dissertação, entendemos que o processo de conhecer é próprio do sujeito. É ele que acessa as informações que estão disponíveis, construindo o seu próprio saber. Choo (2003) destaca a importância de transformar este conhecimento que está no individual em conhecimento organizacional, através dos processos de conversão de conhecimento, passando pelas etapas de: combinação, internalização, socialização e exteriorização. Senge (2008) aponta a importância de a organização estar atenta para novas aprendizagens, oportunizando aos seus funcionários espaços onde possam compartilhar as informações, transformando-as em conhecimento organizacional, valorizando as aprendizagens individuais para transformar-se em uma organização que aprende.

Bessant e Tidd (2009, 2008) apontam que, tornar-se uma organização que aprende, é um dos caminhos para a empresa permanecer competitiva no ramo em que atua. Com isso, desenvolver habilidades e a preocupação com o olhar para suas práticas e buscar, de forma

inovadora, novas formas de fazê-lo. Carbonell (2002) destaca que para a Educação, a inovação é um aspecto essencial, já que está inserida em uma sociedade em constante mudança, e com elas modificações nas demandas, principalmente por entender que o perfil do discente, a forma como se relaciona e como aprende também se transforma.

Diante destes aspectos que se apresentam como um resultado desta discussão é importante retomar o desafio da Educação na atualidade, que é construir processos educativos capazes de responder as demandas da sociedade em constante modificação, pelas demandas de um mundo globalizado, caracterizado pela cultura digital, onde os relacionamentos também se modificam, encontrando-se muito mais voltado para aprendizagem em rede, vivenciando as práticas desta modalidade, que permite ao sujeito acessar possibilidades, que antes não poderia. Neste sentido, a IES assume um papel de extrema importância, visto que, como instituição, é responsável formar sujeitos capazes relacionar-se com estas demandas, de forma crítica, auxiliando na construção de relacionamentos maduros com o meio e com os outros.

Uma Instituição de Ensino Superior está intimamente ligada com estas transformações, já que forma, além de sujeitos, também profissionais que estarão à frente das grandes mudanças, principalmente nos aspectos econômicos, financeiros e sociais, dos quais a sociedade passará, e que muitas vezes já está necessitando rever. A IES é responsável por desenvolver processos educativos que auxiliem aos profissionais a darem conta destas demandas, trazendo aspectos inovadores aos processos e a maneira de perceber o meio.

Na contemporaneidade, a Educação, vem sendo constantemente desafiada. Temos visto crises de valores, crises econômicas, crises de princípios. Neste sentido, é preciso pensar na importância da IES e do seu papel dentro do social, para dar conta destas demandas, através dos seus processos educativos. Ao pensar na realidade encontrada, e percebendo as mudanças do futuro, estamos pensando em mudanças e inovações necessárias para que isso aconteça.

Portanto, reconhecemos a importância de discutir a inovação na gestão acadêmica que estando atenta a estas exigências, entende que seus processos educativos devam ser organizados, para que possam dar conta destas demandas, não só repetindo modelos que já vem sendo feito, mas de propor uma educação que atenda as expectativas de um discente que já se encontra caracterizado por aspectos da cultura digital. O discente não busca um programa de ensino, apenas com intuito de acessar conceitos – já isso ele já tem quando conectado à

rede. O discente busca um espaço onde possa construir o seu conhecimento, e que propicie atividades para colocá-lo em prática, como um laboratório de aprendizagem, transferindo as aprendizagens para suas ações diárias. Neste sentido, o modelo que “dá receitas” aos alunos, não atende de forma plena as necessidades individuais dos discentes, muito menos da sociedade. É necessário um espaço de troca e construção.

Este conceito de Educação vem ao encontro com os pressupostos da Inovação, que propõe antever as demandas do futuro, propondo reflexões e promovendo atitudes para estas demandas. Mas como “ensinar” inovação, se a IES não é inovadora na sua forma de fazer gestão? Para fazer inovação no processo educativo, é necessário fazer inovação na gestão da IES, não só do seu processo acadêmico, mas também na forma de administrar todos os demais processos.

Ao encontro destas necessidades, a formação continuada é uma forma de oportunizar que seus funcionários estejam atentos a estas mudanças e à necessidade de criar novas estratégias, sendo esta, não só responsabilidade do profissional, mas principalmente da organização que quer permanecer no mercado.

A IES onde este estudo foi realizado oportuniza aos seus funcionários um programa de formação continuada, através de uma Universidade Corporativa (UC) que foi implantada em 2009, e que atende a todos os funcionários, independente da função que desempenha. Dentro deste cenário, convidamos a participar desta pesquisa, funcionários que concluíram um dos cursos oferecidos pela UC.

Estes funcionários, que nesta pesquisa denominamos funcionários-aluno (FA), inscrevem-se nos cursos, conforme seu interesse. Importante destacar que alguns cursos, que compõem o primeiro módulo são disponibilizados a todos os funcionários. Há outros cursos que são específicos de cada área de atuação dentro da IES. O curso do qual os sujeitos desta pesquisa participaram, é um curso do primeiro módulo, e tinha como objetivo desenvolver temas importantes ao que se refere a Relacionamento Interpessoal dentro da IES, e as habilidades para uma convivência madura dentro deste ambiente.

Ao finalizar esta pesquisa, encontramos-nos satisfeitas. Não por olhar o resultado e considerá-lo satisfatório, mas por perceber a maturidade adquirida quanto pesquisadora, e reconhecer que temos um longo caminho pela frente, na busca por este amadurecimento pessoal e profissional, e ainda sobre aspectos apontados pela pesquisa, abrindo um arsenal de possibilidades de aprofundamentos e desdobramentos.

Compreendemos, neste momento, que havia muitas possibilidades de olhares sobre o mesmo objeto de pesquisa, e que não seria possível atendê-las na plenitude. Algumas destas possibilidades, descreveremos ao longo deste capítulo, demonstrando através das considerações da importância destes desdobramentos.

Na categoria emergente “Visão Compartilhada”, os FA instigados a refletir sobre o alcance do curso, sobre suas práticas diárias, apresentam alguns pontos importantes como rever a forma como curso é apresentado e como é desenvolvido junto ao grupo de funcionários-aluno. Esta categoria tem o propósito de refletir as possibilidades de aprimorar os recursos da UC, para que oportunize, de fato, o desenvolvimento destacado por Delour (2006), de aprender a aprender, aprender a fazer e principalmente aprender a conviver e aprender a ser.

O curso como está sendo apresentado, traz um passo a passo de como realizar alguns dos assuntos abordados, como por exemplo, comunicação e *feedback*. Ao apresentar este tema, o curso oferece algumas técnicas para melhorar a forma de comunicar-se e instiga aos FA a colocarem em prática. Depois desta tentativa, com ou sem sucesso, os FA são convidados a escreverem como sentiram, ao realizar o passo a passo. Estes escritos são apresentados através de um texto individual e deve ser postado em um espaço com a possibilidade de envio único, isto é, o aluno pode postar uma única vez o texto produzido. Após, aguarda o retorno do professor tutor, com algumas considerações sobre os escritos. No formato como se apresenta esta atividade, não há a possibilidade de uma troca, além desta descrita, das reflexões realizadas pelo FA, principalmente após o retorno das considerações trazidas pelo professor tutor.

Nesta relação, podemos entender que o conteúdo citado, possibilitou o treinamento de uma habilidade, e talvez não um processo educacional, pois conforme Paviani (2010 p. 12) “Em Educação não basta fazer, é preciso conhecer o que se faz, como e para que se faz”. O aproximar-se dos conceitos, não valida o aprendizado. O fazer torna um ato repetitivo e automático, mas não proporciona um ato reflexivo sobre as aprendizagens.

No curso que os FA, sujeitos desta pesquisa, concluíram, pôde-se perceber o incentivo à repetição das técnicas apresentadas, sem muito espaço para o debate, o que nos leva a questionar, se o curso ofertado, dentro de um projeto de formação continuada, no programa de uma Universidade Corporativa, realmente apresenta aspectos que o caracterizam como Educação. Paviani (2010) alerta que a eficácia educativa está na reflexão sobre a vida social e

cultural do sujeito, possibilitando novas práticas.

Uma sugestão de forma que possibilitaria um processo educativo acontecesse de forma eficaz poderia ser oportunizar outros espaços de trocas entre os FA, para que assim, pudessem refletir sobre suas práticas, a partir do olhar do outro. Este espaço poderia ser na própria plataforma moodle, em mais oportunidade de fóruns e discussões, como também em encontros presenciais.

Outro aspecto a ser considerado é o tempo ocupado ao “cumprimento” das tarefas, pois neste caso, a quantidade e especialmente a qualidade de tempo destinado, interfere diretamente na eficácia da aprendizagem dos conceitos e a percepção das inter-relações que podem ser estabelecidas com suas ações diárias. O curso tem um prazo de um mês, sendo dividido em seis módulos, destes, um é destinado a avaliação das técnicas apresentadas durante o curso. Os FA realizam as atividades durante o horário de trabalho, nos intervalos de suas atividades profissionais. Estas condições de tempo e espaço poderiam estar interferindo na qualidade das reflexões realizadas pelos FA, assim como a imersão destes nas aprendizagens propostas, indo além do processo de decorar as técnicas, mas sim as compreendendo.

Outro sinalizador que pode ser considerado, e parece ter relação com os aspectos já apontados é a quantidade de alunos que realizaram a sua inscrição no curso e a quantidade de FA que concluíram as atividades. Lembramos que, há um período de divulgação entre os funcionários do curso e do período de inscrição. Após é aberto um período de inscrição, onde os interessados contatam os responsáveis pela UC, para efetivar sua matrícula. Só assim recebem usuário e senha para a sua participação. Dentro do que foi apresentado, uma questão chamou a atenção: a participação dos FA no curso. No total, 37 funcionários, vinculados profissionalmente com uma das unidades da IES, realizaram a inscrição, no entanto apenas 10 concluíram o curso, atendendo todas as atividades propostas. Este número é o resultado de três cursos já ofertados com o mesmo tema.

Esta realidade oportunizou o seguinte questionamento: qual a motivação que leva os funcionários a inscreverem-se para participarem do curso e não concluírem, dando destaque aqueles que nunca acessaram a plataforma moodle? Na tentativa de refletir esta questão, poderíamos apontar algumas situações: forma de divulgação do curso e da própria Universidade Corporativa, o tempo destinado para a realização das atividades propostas, a relação estabelecida entre o assunto e a prática dos funcionários-aluno desistentes.

Na análise do *corpus* não identificamos relatos que pudessem nortear a busca de indicadores para esta resposta. No entanto, entendemos ser pertinente apresentar esta questão já que, pela desigualdade dos números, deveria ser considerada pelo corpo diretivo da IES e pelo Comitê Gestor da UC.

Referente a estas observações, considerar o relato dos FA entrevistados, sobre como o curso é apresentado, que pelo seu título o curso “não chama atenção”, poderia ser um indicador. Ainda, verbalizaram que alguns funcionários-aluno entendem o objetivo da UC e talvez por isso, demonstram interesse por iniciar e concluir o curso. Além do fato de não chamar atenção, outro aspecto que pode estar influenciando esta não participação no curso é a acomodação profissional. Paviani (2003) alerta que o que sabemos é muitas vezes, um empecilho para aprendermos coisas novas, e que o novo, demora a ser percebido, mesmo com grande interesse pelo novo, ainda há a acomodação pelo que já é conhecido, pelo que está consagrado como sabido. Como o tema proposto pelo curso, não apresenta em seu título “novidades” àquilo que já é um relacionar-se comum no dia-a-dia, poderia ser este um dos fatores que contribuem para a não participação ou conclusão das atividades da maioria dos funcionários. Apresentar uma formatação de curso de forma que instigue ao funcionário em querer saber o que acontecerá nos encontros poderia ser uma das possibilidades para minimizar o alto índice de evasão no curso.

Em conjunto com a questão dos alunos que se inscrevem no curso e não acessaram as atividades em nenhum momento, há aqueles que iniciaram as atividades e não as concluíram. Os FA alunos relataram que o fato do curso não oportunizar a reflexão crítica e o aprofundamento em questões estratégicas, talvez seja um dos motivos que leva o funcionário-aluno a desistir desta formação. As estratégias de apresentação das informações dentro do curso, não possibilitam que o funcionário-aluno entenda o todo antes de desistir. Elas são apresentadas por módulos, abertos pelo professor tutor, à medida que as atividades são concluídas por uma parte dos funcionário-aluno, observando o tempo disponível para cada módulo. Esta forma de apresentação, talvez não possibilite que o aluno entenda a importância de cada assunto, dentro do todo, por não conseguir contextualizá-lo.

Os FA demonstram, em alguns casos de que estão dispostos a repensar suas práticas de forma a contribuir estrategicamente com a IES, e não apenas operacionalizando técnicas e procedimentos, próprio do seu fazer. Paviani (2003, 2010) coloca o poder do conhecer, dizendo que quem conhece tem o poder de contribuir e acelerar as mudanças demandadas pelo meio e pelas evoluções sociais. Para o processo de ensinar e aprender, o apenas fazer não

pode ser considerado aprender, é preciso conhecer o que se faz, como e para que se faz. Se não refletirmos o como fazemos, estaremos indo de encontro ao que propõe as estratégias de a inovação. Para inovar, segundo Bessant e Tidd (2009) é necessário mudar o que se oferece, criando novas maneiras para atingir os objetivos. O refletir sobre como fazer, avistando novas possibilidades e criando diferentes formas de explorá-las, é indispensável ao processo de inovação. Entendemos que uma das alternativas para o curso ofertado atinja este objetivo, é proporcionar momentos de trocas, com discussões mais profundas a cerca das técnicas apresentadas. E isso só é possível com a leitura, interpretação, análise e discussão de textos mais complexos do que um receituário apresentado no seu passo-a-passo de como fazer, e qual o resultado se espera.

Há uma vasta literatura que aponta a importância de olhar a instituição de forma sistêmica, saindo do seu posto de trabalho, indo em direção de extinguir o “este ou aquele” como aponta Senge (2008, p. 97). Para atingir o objetivo de inovação como consequência do pensar estratégico, este mesmo autor discorre sobre a importância de responsabilizar-se pelo todo, tornando-se capaz de reunir os diversos talentos e atribuições em prol de criar o “todo” produtivo, não departamentalizando os problemas. Neste sentido, Paviani (2010) destaca a importância de se trabalhar de forma interdisciplinar, o que na organização poderíamos entender os diferentes profissionais, em conjunto, empenhando-se na busca de respostas inovadoras às demandas apresentadas pelo mercado.

No entanto, seria possível constatar que o fato de os cursos já estarem estruturados, sem considerar as questões apresentadas pelo grupo de funcionários-aluno que inscreveram-se na edição vigente do curso, caminha na contramão da proposta de Inovação. Isso não significa que não é necessário ter uma estrutura pré-definida, muito pelo contrário, mas como alerta Carbonell (2002) umas das vantagens da inovação no meio escolar, é converter este meio em espaços mais democráticos, atrativos e estimulantes, incentivando os envolvidos na busca pelo referencial teórico que embasará as reflexões necessárias para o repensar as suas ações diárias. Ao oferecer o curso estruturado, com tempo limite para a execução de cada tarefa, o recurso que será utilizado para ser postado e “compartilhadas” as mínimas reflexões possibilitadas pelo curso, e talvez o não conhecimento do professor tutor sobre a realidade de cada um dos funcionários-aluno, podem ser questões que dificultem a criatividade, um posicionamento mais reflexivo sobre os temas apresentados durante o curso. Propor atividades com um tempo maior para conclusão, e com a possibilidade e incentivo para retomar pontos que já foram trabalhados, assim que despertasse o interesse, poderia auxiliar

na questão do “engessamento” do curso, e dos percalços para a inovação.

Bessant e Tidd (2009) afirmam que o processo de inovar faz a diferença em todas as empresas, independente do tamanho, do produto ou do serviço no qual é especialista. Ela está presente em várias declarações, documentos e bibliografia que apontam a inovação como estratégia considerando o conhecimento organizacional e o mercado socioeconômico. A IES não pode se isentar de repensar suas práticas e ir ao encontro do que propõe aspectos relevantes para a inovação. No entanto, a simples modernização das estruturas escolares nada tem haver com a inovação, alerta Carbonell (2002). Mudanças epidérmicas não podem ser consideradas inovação. Podem sinalizar, talvez um início para o pensar diferente, mas enquanto estiver associada a um “rançoso conservadorismo” nas práticas educacionais e na forma de fazer sua gestão, as mudanças ficarão apenas no *layout*, no que é palpável, e não na essência (*ibidem*, p. 20). A inovação é uma demanda do mercado, e para permanecer atuante neste mercado, é necessário que a IES esteja atenta a estas necessidades. A formação continuada, ofertada pela UC, pode ser um grande diferencial na busca de processos inovadores.

Diante destes aspectos apresentados como resultados da discussão desta pesquisa torna-se importante retomar o papel da Educação neste contexto de grandes mudanças. As instituições educacionais têm como grande desafio, construir processos educativos capazes de responder questões demandadas da sociedade, e com os desafios apresentados pela cultura digital e pela organização social estabelecida de forma cada vez mais globalizada. Não há como deixar de pensar nos elementos de uma gestão acadêmica, que está em função de desenvolver processos educativos adequados, para dar conta destas mudanças.

Baseando-se nestas considerações, nas sugestões dos funcionários-aluno, aliados as teorias apresentadas nesta dissertação, propomos alguns norteadores para serem analisados, que entendemos que poderiam aumentar a possibilidade do processo de inovação na gestão acadêmica da IES:

- a) Propor algumas ações onde o corpo diretivo observe questões relacionadas com a Educação Corporativa, possibilitando a Universidade Corporativa atinja os objetivos de universalizar os conhecimentos organizacionais, buscando referencial nas teorias que apontam a importância da Organização do Conhecimento, e não apenas sistematizar treinamentos, para que metodologias sejam incorporadas no fazer administrativo de cada um de seus funcionários.

- b) Propor momentos semelhantes ao corpo administrativo, para que estes se conscientizem do seu protagonismo, enquanto agentes de mudanças no meio em que estão inseridos.
- c) Possibilitar momentos de trocas, com um tempo maior de amadurecimento das informações, para que de fato, ocorra o processo de refletir, analisar e conhecer a realidade na qual pertence, à luz de referenciais teórico científicos.
- d) Propor leituras, além das mínimas necessárias para fornecer ferramentas de operacionalização das atividades.
- e) Oportunizar compartilhamento de informações, com momentos de “ócio criativo” onde os funcionários possam conhecer e discutir questões além das relacionadas com suas atividades práticas.
- f) Permitir que o professor tutor tenha mais autonomia em relação à contribuir com outros materiais e leituras, considerando as características de cada uma das turmas.
- g) Ao concluir o curso, oportunizar um espaço ao professor tutor para que este pudesse registrar aspectos que demonstrem que o curso atendeu o objetivo, através de sinalizações apresentadas pelos alunos.
- h) Ao terminar as atividades, considerar os apontamentos realizados pelos funcionários-aluno, no módulo avaliação, para melhoria do próximo curso. E estes apontamentos servirem como norteadores ao professor tutor.

Encaminhando-se para as últimas considerações, é importante destacar que quebra de paradigma, pode ser alcançada através dos processos educativos. Portanto é pertinente às IES, que além das suas práticas pedagógicas, repense espaços que possibilitem que seus funcionários sintam-se responsáveis por estas transformações. Entendendo a IES como um todo, este comportamento do funcionário-aluno, irá refletir diretamente no fazer pedagógico, e como consequência na formação discente e na formação de um profissional capaz de intervir, de forma crítica e responsável no meio em que vive e nas realidades no qual está imerso.

Todavia, para que estas inovações possam acontecer, é necessário que todos os envolvidos no processo educacional: corpo diretivo, corpo administrativo e corpo docente estejam atentos às recomendações apresentadas por Delors (2006), em quatro pilares essenciais para a Educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e a conviver com os outros, e principalmente aprender a ser, responsabilizando-se pelo

desenvolvimento total da pessoa, pensando no seu posicionamento autônomo e crítico, capaz de tomar decisões importantes nas diferentes circunstâncias da vida.

Reconhecemos que a pesquisa poderia avançar em outros tantos aspectos que passaram despercebidos aos nossos olhares e reflexões. Para tanto, entendemos que poderíamos relacionar algumas outras questões percebidas ao findar estes escritos, e que não foram possíveis de serem investigadas nesta pesquisa:

- a) O perfil do professor tutor pode influenciar na aprendizagem do funcionário-aluno? Qual a responsabilidade da IES em oferecer momentos de capacitações e desenvolvimento para estes profissionais?
- b) Quais influências poderiam ser observadas pelo fato do curso já estar estruturado, não podendo o professor tutor alterar o formato deste, tendo autonomia apenas nas discussões?
- c) Que características apresenta o curso que influencia o funcionário-aluno a demonstrar interesse no momento em que efetiva sua inscrição, no entanto não participar ou não concluir as atividades propostas pelo curso?
- d) Como a organização prepara-se para receber as propostas de um funcionário aluno que participa de um curso que proporcione espaços de reflexão? Há espaço para este funcionário mais crítico e reflexivo?
- e) Como espaço onde o conhecimento é fecundo, como a IES percebe que pode apropriar-se deste conhecimento, para repensar sua gestão acadêmica?

Todas as reflexões apresentadas neste trabalho apresentam-se apenas como nuances dentro de um contexto maior de pesquisa, e devem ser aprofundadas e repensadas a partir de outras realidades e com outro embasamento teórico, o que talvez apresentará um resultado diferente. Finalizando esta pesquisa, somos sabedores que muitos outros aspectos devem ser olhados e revistos. E isso é que instiga para novos desafios e novos problemas que poderão ser analisados.

Ela não termina quando colocarmos o ponto final. Este será o indicador de que é necessário olharmos novamente o material produzido, buscando novas formas de fazer e apresentar o que acabamos de ler, assim estaremos, de fato, fazendo inovação.

## 6. REFERÊNCIAS

BALBACHEVSKY, Elizabeth; ALBUQUERQUE, José Augusto Guilhon. **Inflação de doutores: desperdício ou potencial de receita? O caso das IES particulares** . Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Brasília, 9 – 24, ago, 2007. disponível <<http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf>>, acesso em out/2012.

BAQUERO, Ricardo. **Vigotski e a aprendizagem escolar**. Tradução Ernani F. da Fonseca Rosa. POA: Artes Médicas, 1998.

BARTNICK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional**. Curitiba: Ibpex, 2011.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008

BEHRENS, Marilda Aparecida. **Formação continuada dos professores e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 1996.

BLEGER, José. **Temas de psicologia: entrevista e grupo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011.

BESSANT, John. TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Boockman, 2009.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Inovação e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

COLL, César. **O construtivismo em sala de aula.** Tradução de Cláudia Schilling. São Paulo: Ática, 1999.

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Educacional: uma nova visão.** Porto alegre: Artes Médicas, 2004.

COSTA, Ana Claudia Athayde da. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELORS, Jacques et al (2006). **Educação um tesouro a descobrir : Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI.** Disponível em < <http://ftp.infoeuropa.euroid.pt/database/000046001-000047000/000046258.pdf> > acesso em 29/01/2013

DRUCKER, Peter Ferdinand; NONAKA, Ikujiro; ARGYRIS, Chris. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2000

FÁVERO, Altair Alberto; TONIETO, Carina. **Educar o educador: reflexões sobre a formação docente.** Campinas, SP: Mercado de Letras, 2010.

FRANCO, Édson. **Novas estratégias de atuação das IES Particulares.** Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Brasília, 9 – 24, ago, 2007. disponível <<http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf>> , acesso em out/2012.

GDIKIAN, Elizabeth Ayres; SILVA, Moises Correa da. **Educação estratégica nas organizações: como empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KROEHNERT, Gary. **Instruções básicas para treinamento em empresas: um manual prático.** Barueri, SP: Manole, 2001

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2 ed. São Paulo :Atlas,1999.

MARTINS, Geraldo Moisés Martins. **Um recurso estratégico para a gestão das organizações universitárias**. Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Brasília, 69 – 103, ago, 2007. disponível <<http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf>> , acesso em out/2012.

MAY, Tim. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

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

MELO, Alessandro de. **Fundamentos socioculturais da educação**. Curitiba: Ibpex, 2011.

MERCADO, Luiz Paulo Leopoldo. **Formação continuada de professores e novas tecnologias**. Maceió Edufal, 1999.

MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária : um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis, SC: Insular, 2000.

MORAES, Roque. GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Ed Unijuí, 2007.

MUCHISNKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

NETO, Ivan Rocha; CARNEIRO , Ana . **Gestão do conhecimento nas IES Concessionárias e Comunitárias**. Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Brasília, 41 – 60, ago, 2007. disponível <<http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf>> , acesso em out/2012.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (ORG). **Gestão Educacional:novos olhares, novas abordagens**. 8ªed.Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, Marta Kohl de; LA TAILLE, Yves de; DANTAS, Heloysa. **Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão**. 13.ed. São Paulo: Summus, 1992

OSÓRIO, Agustín Requejo. **Educação Permanente e Educação de Adultos**. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 2005. –

PACHECO, Luzia. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2005.

PAVIANI, Jayme. **Epistemologia prática: ensino e conhecimento científico**. Caxias do Sul: Educs, 2009.

\_\_\_\_\_, Jayme. **Ensinar: deixar aprender**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

\_\_\_\_\_, Jayme. **Problemas de filosofia da educação: o cultural, o político, o ético na escola, o pedagógico, o epistemológico no ensino**. Caxias do sul, Educs, 2010.

SANTIAGO, Jr, José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SCHLEMMER, Eliane. **Dos ambientes Virtuais de Aprendizagem aos Espaços de Convivência Digital Virtuais –Ecodis: o que se mantêm?O que se modificou?**. SACRAMENTO, Eliana Maria do Sacramento Soares; VALENTINI, Carla Beatris (orgs) **Aprendizagem em ambientes virtuais: compartilhando ideias e construindo cenários**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

STEWART, Thomas A.. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SOARES, Eliana Maria Sacramento, PESCADOR, Cristina, NODARI, Paulo César (orgs). **Ética, educação e tecnologia: pensando alternativas para os desafios da educação na atualidade**. Curitiba: CRV, 2010.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **LDB e educação superior: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TEIXEIRA, Andrea. **Universidades Corporativas x educação Corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TIDD, Joe. BESSANT, John. PAVITT, Keith; tradução Elizamari Rodrigues Becker...[et al]. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987

VASCONCELOS, M.C.R.L de, JUNIOR, J.F. **Empreendedorismo e Aprendizagem numa Instituição de Ensino Superior**. in: Iberoamerican Academy of Management, São Paulo, Dez, 2003

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

WEISZ, Telma. **O diálogo entre o ensino e a aprendizagem**. São Paulo: Editora Ática. 2004.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A: modelo do termo de consentimento livre e esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa intitulada **EDUCAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ACADEMICOS: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO A PARTIR DE CURSOS MEDIADOS POR TICS** desenvolvida por Caroline do Amarante Tolazzi a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail [carolineamarante@yahoo.com.br](mailto:carolineamarante@yahoo.com.br). Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pela Profª Dra Eliana Maria do Sacramento Soares, docente do Programa de Pós Graduação *stricto sensu* em Educação pela Universidade de Caxias do Sul, programa este, no qual a pesquisa em questão está vinculada.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é identificar as possibilidades de inovação nos processos de gestão, incentivados pelos cursos de educação continuada ofertados pela Universidade Corporativa da Instituição de Ensino Superior (IES) na qual eu tenho vínculo profissional, e que autorizou a realização desta pesquisa.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) e do Comitê de Ética da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de uma entrevista grupal, semi estruturada que será filmada e gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e sua orientadora.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízos ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Caxias do Sul, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2013.

Assinatura do sujeito: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

Assinatura testemunha: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

Assinatura Pesquisadora: \_\_\_\_\_

Assinatura da Orientadora: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B: material utilizado na primeira entrevista grupal.**



"...existem organizações que estão em atividade literalmente há um século e continuam prosperando décadas após décadas. Essas empresas sobreviveram não apenas graças a seu tamanho ou sua boa sorte. Muitas delas demonstraram capacidade de se adaptar às constantes mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que levam em direção a seus objetivos"

Chu Wei Choo

**ANEXOS**

**ANEXOS 1 – Aprovação para pesquisa do Comitê de Ética em Pesquisa da  
Universidade de Caxias do Sul**



**Comitê de Ética em Pesquisa  
Universidade de Caxias do Sul**

Caxias do Sul, 14 de dezembro de 2011

Parecer CEP/UCS N° 139/2011  
A Dra. Eliane Maria do Sacramento Soares

Protocolo CEP/UCS 237/11

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Caxias do Sul, na data de 13 de dezembro de 2011, avaliou os aspectos éticos do projeto de pesquisa com o título "Educação continuada de gestores acadêmicos: possibilidade de inovação a partir de um programa de educação continuada" e o considerou aprovado para começar.

Os trabalhos aprovados estão aptos a começar com a coleta dos dados.

O acompanhamento será feito por meio de relatórios. A data para o recebimento do primeiro relatório fica estabelecida para o dia 02 de julho de 2012. Nesse relatório deve constar as etapas já executadas, o número de sujeitos de pesquisa protocolados e fatos relevantes que possam interferir com o estudo.

O comunicando de eventos adversos e eventuais modificações no protocolo devem ser feito independentes de datas no momento de seus aparecimentos.

Se o seu plano é encerrar o protocolo, um relatório de encerramento deve ser submetido ao CEP em 30 dias após completá-lo. Durante o período do projeto de pesquisa, o CEP tem o direito de conduzir uma visita de monitoria no sítio e você será notificado com antecedência.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Wilson Paloschi Spiandorello  
Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa