

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

**DESAFIOS DA GESTÃO ORIENTADA PELO
CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES INSERIDAS EM
AMBIENTE UNIVERSITÁRIO: O CASO DA UNIFEI JÚNIOR.**

Catarina Maria da Costa

Itajubá, maio de 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Catarina Maria da Costa

**DESAFIOS DA GESTÃO ORIENTADA PELO
CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES INSERIDAS EM
AMBIENTE UNIVERSITÁRIO: O CASO DA UNIFEI JÚNIOR.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Rita de Cássia Magalhães Trindade Stano, Dra.

Itajubá, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Catarina Maria da Costa

DESAFIOS DA GESTÃO ORIENTADA PELO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES INSERIDAS EM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO: O CASO DA UNIFEI JÚNIOR.

Dissertação avaliada por banca examinadora em 25 de maio de 2009, conferindo à autora o título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Rita de Cássia Magalhães Trindade Stano
(Orientadora)

Prof. Dr. Dagoberto Alves de Almeida

Prof. Dr. Jorge Muniz Junior

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação de Mestrado a meu pai, José Costa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço

a Deus;

à minha família, especialmente à minha mãe, Maria Félix da Silva Costa, pelo cuidado;

à minha irmã Helena Costa Maciel, pelo apoio incondicional;

à Fernanda Helena Costa Mângia e ao Fábio Costa Mângia, pelo apoio técnico;

ao Felipe Badóglgio Senador, meu companheiro;

a todos os professores do Instituto de Engenharia de Produção da UNIFEI;

aos servidores da UNIFEI;

a todos os colegas dessa jornada;

a todos os membros da UNIFEI JÚNIOR;

ao acadêmico Adam Douglas Sebastião Pinto, Diretor Presidente da UNIFEI JÚNIOR;

ao acadêmico Matias Perazoli Júnior, primeiro Diretor Presidente da UNIFEI JÚNIOR;

a todos que me encorajaram ao longo do caminho e,

especialmente, à minha orientadora, Profa. Rita, pela competência e compreensão.

RESUMO

A presente dissertação, por meio do estudo de caso, objetiva identificar os desafios impostos para a gestão orientada pelo conhecimento em organizações inseridas em ambiente universitário – Caso UNIFEI JÚNIOR. O caso foi tratado de forma a se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos do dia a dia da empresa. A gestão orientada pelo conhecimento está centrada no ser humano. Como o homem é um ser complexo e contraditório, essa forma de gestão se apresenta como um desafio para as organizações da atualidade. A pesquisa partiu da concepção do homem no contexto do aprender, do conhecer, do fazer e do criar, amparada, principalmente, pelos conhecimentos de Nonaka e Takeuchi, Osono, Drucker, Chauí, Arendt e Moreira. A aprendizagem no contexto organizacional é a base da gestão orientada pelo conhecimento, onde destacamos Argyris, Senge e a proposta de Rowley e Gibbs. Os registros históricos e os relatos identificadores da relação dos empresários juniores com o espaço que ocupam, do exercício do poder, das competências entre outros, foram analisados por meio de documentos escritos, atas, manuais, observações, correspondências eletrônicas e outras, com base nos estudos de Critelli, Chanlat, Fischer, Terra e outros. A replicação do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, proposto por Bukowitz e Williams, comprovou que, embora os empresários juniores reconheçam que o conhecimento é parte da base de recursos com a qual a organização gera valor, eles ainda estão muito distantes das organizações que utilizam o conhecimento como base gerencial. Apresentam um grande potencial, comprovado por meio de suas palavras e de suas ações sintetizadas em lições, que podem, mediante a ação desencadeada pela universidade ou por eles próprios, alcançar novos patamares na criação do conhecimento organizacional e na transformação da UNIFEI JÚNIOR em uma organização orientada pelo conhecimento.

Palavras-chave: Empresa júnior, Gestão orientada pelo conhecimento, Aprendizagem.

ABSTRACT

The present dissertation aims at the identification of challenges posed by the knowledge-oriented management approach in organizations supported by a university environment from a case study research – Case UNIFEI JUNIOR. The case was carried out bearing the preservation of holistic and meaningful features of the organizational daily routine. The knowledge-oriented management approach is centralized in the human being. As human beings are complex and contradictory, this management strategy presents great challenge for current organizations. The research was conceived having human beings in a context of learning, acquiring, developing and creating, having been supported mainly by studies of Nonaka and Takeuchi, Osono, Drucker, Chauí, Arendt and Moreira. The acquisition of knowledge in an organizational context is the grounds for the knowledge-oriented management, where we can highlight Argyris, Senge as well as the proposals by Rowley and Gibbs. Historical records and related reports on the relationship experienced by young business people in relation to the position they occupy, the power they experiment, and their competences among others, were analyzed through written documents, minutes, handbooks, notes, emails and others under the principles of Critelli, Chanlat, Fischer, Terra and others. The replication of Knowledge Management Diagnosis, defended by Bukowitz and Williams has proved that, although young business people recognize knowledge as the grounds for resources from which organizations generate value, they have a long way to go to be on a par with organizations making use of knowledge as their management strategy. The potential is surely high, reinforced by words and attitudes reflected in lessons, which may, by means of a university manifestation, or even by themselves, reach new steps in the creation of the organizational knowledge thus transforming UNIFEI JUNIOR into a knowledge-oriented organization.

Key words: Junior enterprise, knowledge-oriented management, learning.

Lista de Figuras

- Figura 01 – Estruturação da pesquisa: etapas, atividades e protocolo.
- Figura 02 – Estrutura do trabalho
- Figura 03 – Aspectos constituidores da subjetividade humana
- Figura 04 – Principais enfoques teóricos da aprendizagem
- Figura 05 – Principais aspectos da corrente behaviorista
- Figura 06 – Principais teóricos de transição entre o compartamentalismo e o cognitivismo
- Figura 07 – Principais enfoques teóricos cognitivistas
- Figura 08 – Princípios básicos da aprendizagem rogeriana
- Figura 09 – Conceitos básicos da aprendizagem demoniana
- Figura 10 – Conceitos básicos da pedagogia de Paulo Freire
- Figura 11 – Fundadores da UNIFEI JR
- Figura 12 – Convite para participação no grupo UNIFEIJR – YAHOO.
- Figura 13 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento
- Figura 14 – Gráfico com resultados do DGC por seções.
- Figura 15 – Respostas categorizadas da seção 1
- Figura 16 – Respostas categorizadas da seção 2
- Figura 17 – Respostas categorizadas da seção 3
- Figura 18 – Respostas categorizadas da seção 4
- Figura 19 – Respostas categorizadas da seção 5
- Figura 20 – Respostas categorizadas da seção 6
- Figura 21 – Respostas categorizadas da seção 7

Lista de Tabelas

Tabela 01 - Correspondências enviadas e respondidas

Tabela 02 - Organização do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

Tabela 03 - Resultados do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

Tabela 04 - Resultados setoriais do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

Tabela 05 - Resumo dos dados setoriais dos diagnosticados.

Tabela 06 - Resultados da Seção 1

Tabela 07 - Resultados da Seção 2

Tabela 08 - Resultados da Seção 3

Tabela 09 - Resultados da Seção 4

Tabela 10 - Resultados da Seção 5

Tabela 11 - Resultados da Seção 6

Tabela 12 - Resultados da Seção 7

SUMÁRIO

CAPITULO 1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Justificativa.....	17
1.2. Objetivo Geral	19
1.3. Objetivos Específicos	19
1.4. Questões Norteadoras	19
1.5. Método Utilizado.....	19
1.6. Estrutura do Trabalho	22
CAPITULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1. A Complexidade do Ser Humano.....	26
2.2. O Trabalho no Contexto Capitalista.....	27
2.3. O Sujeito do Conhecimento.....	31
2.4. O Conhecimento	32
2.5. A Aprendizagem.....	37
2.5.1 O Behaviorismo.....	38
2.5.2 Comportamentalismo e Cognitivismo: Estudos Intermediários.....	39
2.5.3 O Cognitivismo	40
2.5.4 O Humanismo de Rogers.....	41
2.5.5 Pedro Demo e a Educação pela Pesquisa	43
2.5.6 Os Ensinos de Paulo Freire.....	44
2.5.7 Organizações que Aprendem, Aprendizagem Organizacional ou uma Visão Integradora.....	46
2.5.8 A Criação do Conhecimento Organizacional	49
2.5.9 O Modelo da Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams.....	52
CAPITULO 3. A EMPRESA JÚNIOR.....	54
3.1. A EFEI Júnior.....	56
3.2. A UNIFEI Júnior	57
3.3. O Empreendedorismo	60
3.4. O Espaço Ocupado: Lugar de Significados.....	61
3.5. Palavras e Metáforas: Coreografia do Poder na UNIFEI JÚNIOR.....	63
3.6. O Poder Compartilhado: Conhecimento na UNIFEI JÚNIOR	65
3.7. O Exercício da Liderança na UNIFEI JÚNIOR	68
3.8. Buscando Competências na Turma dos 100 “E-mails”.....	70
CAPITULO 4. DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	77
4.1. A Replicação do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento	78
4.2. Resultados Detalhados do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento	81

CAPITULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1. As Lições de Matias e Adam.....	93
5.1.1 As Lições Apreendidas do <i>E-mail</i> de Matias	93
5.1.2 As Lições Apreendidas do <i>E-mail</i> de Adam e Raphael.....	99
5.2. Conclusões Finais	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXO A	116
ANEXO B	123
ANEXO C	131

CAPITULO 1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 50, uma nova paisagem no contexto mundial começou a surgir. A globalização da “sociedade pós-industrial” impôs mudanças no comportamento das pessoas, das organizações e na vida do planeta, de uma forma generalizada. De acordo com De Masi (2000, p. 80), estamos em trânsito, saindo de uma sociedade cultural moderna para a pós-moderna e de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial. Osono *et al.* (2008, p. 13; p. 23) identificam a era pós-industrial como a era do conhecimento, caracterizada principalmente pela inovação contínua e renovação constante. Afirmam que os meios de produção, que, na sociedade industrial, se concentravam nas linhas de montagem, nas máquinas, na robótica e na automação, se voltam, na sociedade do conhecimento, para a cabeça e as mãos de cada funcionário, revendedor e parceiro comercial.

Na sociedade pós-moderna e pós-industrial, o conhecimento passou a ser vital, principalmente para as organizações. A informação e o conhecimento de cada organização, de maneira geral, se encontravam estruturados verticalmente. A partir do avanço das comunicações, desencadeou-se um processo de horizontalidade no interior das organizações, que rompeu os seus muros, de uma forma inédita e desafiadora, exigindo novas posturas gerenciais diante das contradições, opostos e paradoxos presentes nos seres humanos e, conseqüentemente, nas organizações. Dellagnelo (2004, p. 168) afirma que os modelos gerenciais atrelados a práticas mais rígidas de administração foram substituídos por modelos flexíveis. Osono *et al.* (2008, p. 41) destacam a importância da aprendizagem e do aperfeiçoamento para o desenvolvimento contínuo do potencial criativo individual e coletivo.

Em um mundo que é refeito a cada instante, obedecendo a uma nova lógica de estruturação do tempo e do espaço, a aprendizagem no ambiente organizacional, tanto no plano individual quanto no coletivo passou a ser o foco de atenção e de estudo de muitos pesquisadores. Terra (2005) destaca que os termos “capital humano, capital intelectual, capacidade inovadora, conhecimento, competência, habilidade e aprendizado, ativos intangíveis e inteligência empresarial” são empregados cotidianamente nas empresas e na literatura gerencial. É importante destacar o impacto da tecnologia na vida das pessoas e no processo de aprendizagem; no entanto, Terra (2007) afirma que, “embora as tecnologias tenham um potencial enorme para facilitar o aprendizado, elas são apenas meio”. Afinal, as informações circulam instantaneamente por todo mundo; mas como são compreendidas e interpretadas pelas pessoas? Senge (2000, p. 27) alerta que “não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a

não ser que também se mude o pensamento que as produziu” e destaca que “a organização não realiza simplesmente algo de novo; ela constrói capacidade de mudança constante”.

Para construir “capacidade de mudança constante”, as organizações partiram em busca de novos modelos gerenciais e passaram a conviver com novas realidades organizacionais pautadas na capacidade humana de aprender e conhecer, que, até então, eram objetos de estudos das ciências humanas como Psicologia, Filosofia, Pedagogia, Sociologia e outras. As organizações também compreenderam que seus profissionais não chegavam prontos, oriundos do mundo acadêmico. Para atingir seus objetivos, elas precisavam de trabalhadores em permanente processo de aprendizagem. Para produzir para a nova sociedade, inovando continuamente e renovando constantemente, era necessário embasar toda sua dinâmica de funcionamento em alguma coisa nova. Assim, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12), o conhecimento humano passou a ser o “componente mais básico e universal da organização”. Cabe destacar, ainda, que conforme Sennett (2001, p. 10), os trabalhadores passaram a assumir riscos constantes e a depender cada vez menos de leis e procedimentos formais para garantir a agilidade necessária na nova ordem nascente, com implicações diretas no comportamento dos trabalhadores e na nova e sutil forma de controle sobre os mesmos.

Para que as organizações possam se orientar pelo conhecimento, precisam compreender o seu processo de criação e de gestão. As empresas japonesas se destacaram no cenário mundial e passaram ser conhecidas, principalmente por meio dos estudos de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi publicados na década de 90. Daí em diante o mundo organizacional passou a pesquisar, discutir, implantar a “gestão do conhecimento” (GC). No Brasil, a GC passou a ser discutida a menos de uma década. Segundo Terra (2005, p. 1), (2007) “a história da GC está intrinsecamente ligada à globalização e ao surgimento da Internet, uma vez que estes dois conceitos mudaram radicalmente a maneira das organizações trabalharem”.

Souza *et al.* (2007, p. 19), ao proceder estudos de demarcação conceitual sobre “GC” identificaram muitas vertentes, que fazem com que a GC não tenha um consenso final sobre sua área e seus limites. Bukowitz e Willians (2002, p. 11) deixam claro que sabiam, embora mantenham o conceito GC, que miravam um alvo em movimento. Para elas, a GC exige um componente enorme de mudança cultural e, no novo mundo, “é uma exigência gerenciar o que não podemos ver”. Concluem que a GC é “um campo que ainda está encontrando a si mesmo – procurando por chão firme em uma paisagem estranha.” Tendo em vista os estudos de Souza, de Bukowitz e Willians e o Relatório Toyota publicado em 2008, que, entre seus autores, inclui o conhecido Hirotaka Takeuchi, a presente pesquisa partirá do princípio que as organizações

que se baseiam na criação do conhecimento são organizações orientadas pelo conhecimento. Segue afirmação constante no Relatório Toyota:

O que diferencia a Toyota dos seus concorrentes é a visão do operário como um trabalhador do conhecimento, que acumula sabedoria da experiência a partir das linhas de produção. A Toyota reconhece que o cultivo das idéias de todos os lugares – não apenas do chão de fábrica, mas do escritório, do setor e do mundo exterior – é decisivo para a indústria orientada pelo conhecimento. Eis por que a Toyota não mede esforços para treinar, desenvolver e conservar funcionários, e para desenvolver melhores revendedores, fornecedores e parceiros comerciais. A Toyota possui uma visão de longo prazo, investindo recursos para desenvolver pessoas e capacidades dentro e fora da organização. (OSONO *et al.*, 2008, p. 19).

A criação do conhecimento organizacional, na visão de Osono *et al.* (2008, p. 37), está fundamentada no “pensamento dialético que remonta à Grécia antiga e está intimamente associada ao filósofo alemão Hegel”. Segundo Chauí (1995, p. 203), para Hegel, “a dialética é a única maneira pela qual podemos alcançar a realidade e a verdade como movimento interno da contradição”. Por isso, as organizações japonesas dão tanto valor aos paradoxos e às contradições. Elas também se baseiam na teoria da Gestalt, principalmente no que tange aos *insights*. Para Lefrançois *apud* Moreira (1999, p. 45), o *insight* “é definido como a súbita percepção de relações entre elementos de uma situação problemática”.

As empresas juniores, inseridas em ambiente universitário, apresentam um cenário rico de possibilidades para o estudo da gestão orientada pelo conhecimento. Tanto as empresas juniores como as universidades fundamentam-se no pilar do conhecimento e têm como centro vital de suas ocupações a formação do homem e do profissional. As empresas juniores são espaços de aplicação e aprimoramento dos conhecimentos adquiridos. Portanto, se está inerente na própria constituição da empresa júnior colocar em prática o conhecimento teórico difundido pela universidade, temos aqui uma contradição de primeira para desencadear a dialética. Se considerarmos que o conhecimento teórico da universidade se apresenta como tese, o conhecimento aplicado pela empresa júnior se apresenta como a antítese. A formação do empresário júnior resultará na síntese, que, por sua vez, poderá estimular o desencadeamento de alterações curriculares e assim sucessivamente. É importante destacar que o desequilíbrio causado pelas contradições é saudável para as organizações, pois são elas que elevam os desempenhos e estimulam a inovação.

Lopes (2007, p. 36) estudou a contribuição da empresa júnior no Brasil, na área administração, e destaca “a relevância em estudar o tema pela sua recentidade e pela escassez de estudos sobre este tipo de organização no Brasil”. Tolfo e Schmitz (2005, p. 26) destacam que, embora o movimento júnior nas universidades venha se ampliando de forma visível, as

reflexões sobre as experiências vivenciadas pelos empresários juniores e o modo como essas aprendizagens contribuem para a formação acadêmica são ainda tímidas.

Para Dellagnelo (2004, p. 173), existem, nas empresas juniores, pontos facilitadores ou bloqueadores para aprendizagem organizacional. Destaca como facilitadores: as finalidades dessas organizações, a participação voluntária dos membros, a orientação efetiva dos docentes e o ambiente democrático. Como bloqueadores, destaca os princípios norteadores das empresas juniores, que vinculam a sustentação da empresa à dependência dos recursos provenientes do mercado por meio da prestação de serviços. A complexidade social do mundo atual e a interdisciplinaridade dos campos de conhecimento, entre outros, dificultam também o vínculo dos projetos aos currículos dos cursos.

A Resolução CNE/CES 11, de 11 de março de 2002, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Engenharia; em seu artigo quinto, parágrafo segundo, afirma que deverão ser estimuladas as atividades complementares para garantir a formação do engenheiro e inclui a participação em empresas juniores, como pode ser verificado no artigo transcrito a seguir:

Art. 5º Cada curso de Engenharia deve possuir um projeto pedagógico que demonstre claramente como o conjunto das atividades previstas garantirá o perfil desejado de seu egresso e o desenvolvimento das competências e habilidades esperadas. Ênfase deve ser dada à necessidade de se reduzir o tempo em sala de aula, favorecendo o trabalho individual e em grupo dos estudantes.

[...]

§ 2º Deverão também ser estimuladas atividades complementares, tais como trabalhos de iniciação científica, projetos multidisciplinares, visitas teóricas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores e outras atividades empreendedoras. (RESOLUÇÃO CNE/CES 11, de 11 de março de 2002).

Segundo Batalha (2008, p. 14), além das competências estabelecidas pelas Diretrizes, a Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO (2001) vem conduzindo a discussão do assunto e propôs as competências e habilidades do engenheiro de produção¹. Destaca também as dez áreas da Engenharia de Produção definidas em 2007² que inclui a área de Gestão do Conhecimento Organizacional, que trata da gestão da inovação, tecnologia, informação de produção e de gestão e de apoio à decisão.

Para garantir o desenvolvimento das competências e habilidades, cada curso deve possuir um projeto pedagógico que demonstre claramente “como o conjunto de atividades previstas garantirá o perfil desejado de seu egresso”. O conjunto de atividades, compreendido

¹ O texto integral da ABEPRO:

<http://www.pgie.ufrgs.br/portalead/producao/wwwproducao/engenheiro.htm#Compe>. Acesso em 03.03.2009.

² A lista integral das áreas consta em: <http://www.abepro.org.br/interna.asp?m=608&s=1&c=581>. Acesso em 03.03.2009

como currículo, constitui o núcleo de um processo de interações entre pessoas ocupadas com o ensinar e com o aprender, pessoas que habitam um mundo complexo e contraditório. Portanto, o currículo, segundo Macedo (2005, p. 91), “comporta todo um movimento de significações e ressignificações, de ações e inter-retro-ações nem sempre visíveis”. O referido pesquisador chama a atenção para a importância do projeto pedagógico “como princípio fundante da gestão curricular”. Gestão de um currículo que envolve, entre inúmeros processos, o processo de interação dialógico e dialético, que tem natureza mutável, porque contextualizado na sociedade, na cultura, na história, que possibilita a formação técnica; ética, política e estética, enfim, um produto multifacetado de final aberto.

Em seu parágrafo segundo, a legislação afirma que “deverão também ser estimuladas atividades complementares” que incluem a participação em empresas juniores. No caso específico do curso de Engenharia de Produção, as atividades complementares poderiam ser remodeladas no sentido de se constituírem em atividades obrigatórias, considerando a natureza do curso.

É oportuno destacar que o fundador da atual UNIFEI, Theodomiro Carneiro Santiago, no início do século XX criou sua própria escola, conforme Pereira (1997, p. 49), para dar rumos para o ensino de Engenharia no Brasil. O polêmico pensamento de Theodomiro sintetizado na seguinte afirmação: “Se a ciência é filha da observação e da experiência, estes são, em verdade, os processos pelos quais principalmente deve ser ensinada”. Não se trata de um desprezo pelo conhecimento teórico e sim de uma preocupação com a atuação prática, de aproximar, o máximo possível o ambiente acadêmico do ambiente de atuação profissional, o que também fica evidente no lema de sua vida: “Revelemo-nos mais por atos do que por palavras, dignos de possuir este grande país”.

Existe um espaço aberto na UNIFEI para debater a polêmica concepção curricular adotada por Theodomiro. O certo é que o fundador, após refletir sua própria formação e analisar a realidade brasileira e o contexto externo escolheu os caminhos com coragem e ousadia. Um século depois, ficam as questões: Qual é o currículo ideal para cada curso? Qual é o papel das atividades complementares, previstas na formulação dos currículos de engenharia? Quais são as reformulações necessárias no currículo atual do curso de Engenharia de Produção para aproximar o aluno, o máximo possível, de sua futura realidade profissional?

1.1. Justificativa

A finalidade da empresa júnior da UNIFEI, segundo seu Estatuto, Art. 2º, alínea a, é proporcionar aos seus membros efetivos as condições necessárias à aplicação prática de conhecimentos teóricos relativos à área de formação profissional. Como o compartilhamento do conhecimento humano no ambiente organizacional se tornou vital para as organizações da sociedade pós-industrial é importante estudar a UNIFEI JÚNIOR para conhecer sua realidade no contexto atual. Embora as empresas juniores se apresentem como potenciais organizações de aprendizagem, inseridas num contexto de formação profissional – a universidade, Dellagnelo (2004, p. 167) chama a atenção de que “parece que este potencial ainda está dormente, devido à carência de mecanismos claros de extrapolação do aprendizado individual para o aprendizado organizacional”.

O ambiente empresarial júnior favorece o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, imprescindíveis no contexto acadêmico e organizacional, complementares à formação do engenheiro, principalmente do engenheiro de produção.

Além da possibilidade de atuar no mercado de trabalho, os empresários juniores ganham motivação e coragem para identificar suas deficiências e buscar soluções com o desenvolvimento de habilidades pessoais como capacidade de negociação, comunicação, senso crítico, criatividade, flexibilidade e espírito empreendedor. (CARVALHO, 2003, p. 94).

Para Moretto Neto *et al.* (2004, p. 39), a empresa júnior “é um potencial mecanismo capaz de propiciar condições, desenvolver e fortalecer aspectos empreendedores, além de motivar seus integrantes, mostrando a viabilidade da prática do empreendedorismo”. Sangaletti e Carvalho, (2004, p. 21) afirmam que “o cotidiano das empresas juniores leva os acadêmicos a estudarem continuamente para que possam desenvolver novas metodologias e criar soluções inovadoras aplicáveis nas diversas situações”.

Por se tratarem de organizações sem fins lucrativos, as empresas juniores se inserem em um contexto muito interessante na atualidade. Drucker (2002, p. 236) afirma que, nos EUA, “o setor sem fins lucrativos teve um tremendo crescimento nas últimas duas décadas”. Para o estudioso, essas organizações estão investindo na administração, definindo criteriosamente suas missões, organizando cientificamente o trabalho, oferecendo realizações significativas, investindo em treinamento e, acima de tudo, garantindo que todas as atividades sejam realizadas com responsabilidade e com conhecimento, constituindo em modelos para as demais organizações.

É do conhecimento do mundo acadêmico a alta rotatividade dos membros das empresas juniores. Na análise documental realizada na UNIFEI JR, esta situação está perfeitamente

caracterizada. No entanto, o que aparece negativo, num primeiro momento, gera questões reflexivas. A alta rotatividade, “quando devidamente controlada e trabalhada”, pode, segundo Junkes *et al.* (2004, p. 114), ser “o responsável pelo constante aprendizado de seus membros”. A permanência é uma questão aberta no universo da empresa júnior. A reflexão sobre a permanência e o provisório se apresenta como muito oportuna na realidade atual das organizações, tendo elas que cuidar constantemente de seu capital intelectual.

Junkes *et al.* (2004, p. 53) afirmam que as empresas juniores apresentam estrutura organizacional mais orgânica, marcada pela descentralização das decisões, poucas regras e fluxo livre, entre outras características. No caso específico das empresas juniores, surge um complicador: elas estão inseridas na universidade, num fluxo de formação profissional onde o conhecimento é fim e meio ao mesmo tempo. O desafio da gestão orientada pelo conhecimento na empresa júnior se coloca como uma questão paradoxal, considerando-se que as universidades precisam sair de sua postura conservadora e buscar refletir a complexidade do conhecimento no mundo organizacional.

É nossa convicção que existe uma oportunidade de reinventar nossas universidades. Nossos métodos de ensino (e não de aprendizado) e de pesquisa pouco evoluíram nas últimas décadas e - quem sabe! - mesmo nos últimos séculos. Em boa medida, apesar de alguns esforços para estimular o trabalho em equipe, eles ainda se centram na relação professor, detentor do conhecimento e aluno, recipiente do conhecimento. Também pouco se utilizam dos conceitos, estruturas organizacionais inovadoras e das ferramentas colaborativas e de gestão do conhecimento que já estão sendo utilizadas em grande escala por organizações líderes. (TERRA, 2005, p. 2).

Tolfo e Schmitz (2005, p. 28) afirmam que as empresas juniores caracterizam-se como um laboratório de aprendizagem, um ambiente propício ao desenvolvimento da autonomia e a habilidade no trabalho a ser desenvolvido, aspectos garantidores de um diferencial aos estudantes. Segundo as pesquisadoras, a participação é uma experiência mais rica que a adquirida no estágio tradicional. Neste mesmo sentido, Lopes *et al.* (2007, p. 38) destacam que a participação dos estudantes nas empresas juniores, além de aperfeiçoar a competência técnica, permite o desenvolvimento de outras competências, como capacidade de trabalho em equipe, capacidade de relacionamento interpessoal, visão sistêmica e empreendedora.

Com relação à aprendizagem organizacional, a UNIFEI JR não apresenta nenhum mecanismo formal neste aspecto. No entanto, Terra (2007, p. 38) destaca que “o conhecimento não possui um modo linear de produção” e que a inovação “é um fenômeno peculiar, igualmente abastecido pelo caos e pela paz”, idem (2007, p. 79). Tosey (2008) relata que, em suas experiências como trabalhador, os novos contextos, muitas vezes temporários, se apresentam como “mais férteis para a aprendizagem organizacional”. Portanto, a empresa júnior, inserida no contexto universitário, se apresenta como ambiente propício para a

aprendizagem organizacional. Os empresários juniores, são ao mesmo tempo, estudantes, obrigados a seguir uma estrutura curricular definida para seus diferentes cursos e sujeitos constantemente a processos avaliativos. Por outro lado, são empresários; têm em suas mãos uma empresa devidamente constituída para ser gerenciada e alcançar resultados. É inegável que, à primeira vista, a empresa júnior se apresenta como uma organização caótica na maneira como é gerenciada, na variedade dos perfis de seus empresários e na forma como se relaciona com o ambiente interno e externo. Daí a necessidade de novos olhares para identificar as possibilidades da gestão orientada pelo conhecimento para esse tipo de organização que vem segundo Lopes *et al.* (2007, p. 35), adquirindo no Brasil uma dimensão surpreendente.

1.2. Objetivo Geral

Identificar as possibilidades da gestão orientada pelo conhecimento em organizações aprendentes inseridas em ambiente universitário, por meio do caso da UNIFEI JÚNIOR.

1.3. Objetivos Específicos

- Identificar elementos facilitadores e dificultadores da gestão orientada pelo conhecimento na UNIFEI JÚNIOR;
- Mapear as possibilidades de gestão orientada pelo conhecimento para a empresa júnior;
- Levantar as competências, as habilidades e as atitudes desenvolvidas pelos membros da UNIFEI JÚNIOR;
- Apontar possibilidades da gestão orientada pelo conhecimento para o currículo de Engenharia de Produção da UNIFEI.

1.4. Questões Norteadoras

- Como os empresários juniores aprendem no contexto organizacional?
- Por que a gestão orientada pelo conhecimento em organizações aprendentes inseridas em ambiente universitário é importante?

1.5. Método Utilizado

A presente pesquisa investigou a UNIFEI JUNIOR, uma organização inserida no contexto universitário. Trata-se de um estudo de caso único. A limitação é de ordem

metodológica, uma vez que os estudos de caso único apresentam caráter vulnerável, segundo Yin (2005, p. 75). Para o referido autor, a pesquisa baseada em caso único diminui as chances do pesquisador fazer um bom estudo. Dois ou mais casos possibilitam a replicação, favorecem a análise e as conclusões. Neste estudo, a vulnerabilidade foi amenizada por se tratar de uma pesquisadora única observando, ouvindo, evitando qualquer movimento de interferência e utilizando várias fontes de evidências, conforme alerta Souza (2005 *apud* MIGUEL, 2007): “deve-se tentar limitar os efeitos do próprio pesquisador, que deve sempre ter em mente que ele (a) é um elemento estranho no contexto analisado”. E Miguel (2007) afirma que o “inverso também é verdadeiro, ou seja, o caso pode influenciar o pesquisador” e induzir a inferências incorretas ou tendenciosas.

O método adotado nesta pesquisa, o estudo de caso único, tem como objetivo descrever o contexto da UNIFEI JR de forma holística e identificar os elementos facilitadores e dificultadores da gestão embasada no conhecimento. O estudo acompanhou as atividades dos empresários juniores no período de 29.06.2007 até 31.12.2008, alternando períodos de observação direta e outros de acompanhamento indireto. De acordo com a classificação de Yin (2001) e Miguel (2007), o conteúdo e o objetivo final da presente pesquisa são descritivos.

Segundo Miguel (2007) “o estudo de caso é uma abordagem extensivamente utilizada, tanto no Brasil quanto nos países desenvolvidos”. Para Souza (2005 *apud* MIGUEL, 2007) “muitos conceitos contemporâneos na gestão de operações e engenharia de produção foram desenvolvidos por meio de estudo de caso”. Para Yin (2005, p. 20) o estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real - tais como processos organizacionais e administrativos”. Destaca a importância da contemporaneidade dos acontecimentos a serem investigados e a ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas, observações e outras técnicas que precisam ser trabalhadas pelo pesquisador para garantir uma análise aprofundada. Segundo Yin (2005, p. 30), “você poderia até mesmo realizar um estudo de caso válido e de alta qualidade sem deixar a biblioteca e o telefone ou a Internet, dependendo do tópico que está sendo utilizado”.

As formas de abordar a realidade, em pesquisas utilizando o estudo de caso, podem combinar aspectos qualitativos e quantitativos. Segundo Yin (2005, p. 34) eles “podem incluir as evidências quantitativas, e mesmo a elas ficar limitados”.

A figura 01 apresenta a estruturação da pesquisa de acordo com as orientações apresentadas por Miguel (2007).

Etapas	Atividades	Protocolo
Definição de referencial teórico	Mapeamento da literatura sobre o assunto.	Mapeamento da literatura sobre o assunto.
Planejamento do Caso	Determinação da quantidade de casos: único ou múltiplos casos.	Caso único
	Recorte de tempo: casos retrospectivos ou longitudinais.	Longitudinal
	Métodos e técnicas	Análise documental: documentos; livro de atas; estatuto e <i>e-mails</i> . Entrevistas. Diagnóstico (Replicação). Observações diretas e indiretas. Verificações <i>in modus operandi</i> .
Teste Piloto	Atividade não realizada	
Coleta dos Dados	Contatos iniciais	Apresentação em reunião geral da UNIFEI JR, em 29.06.2007.
	Coleta dos dados	Arquivos disponibilizados; documentos liberados para cópias; participação em reuniões; inclusão da pesquisadora no Grupo UNIFEIJR – YAHOO em 05.09.2008. Acompanhamento do grupo até dia 31.12. 2008.
	Registro dos dados	Cópias xerocadas de documentos, atas e informativos; arquivo eletrônico das correspondências; anotações das observações <i>in loco</i> e das reuniões e organização dos <i>e-mails</i> .
Análise dos Dados	Narrativa geral do caso Análise das evidências	Elaboração dos textos, relacionando os resultados e evidências com a teoria pertinente; Registros eletrônicos das anotações e impressões. Revisão dos textos pelos empresários juniores.
Relatório da Pesquisa		Elaboração do texto final conforme determinação legal.

Figura 01 - Estruturação da pesquisa: etapas, atividades e protocolo.

1.6. Estrutura do Trabalho

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO					
Introdução	Objetivos	Questões	Justificativa	Metodologia	Estruturação
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA					
Ser	Fazer	Aprender	Conhecer		
CAPÍTULO 3 – A EMPRESA JÚNIOR					
História	Empreendedorismo	Espaço	Poder	Competências	
CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO					
Diagnóstico	Análise	Resultados			
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS					
Lições	Considerações finais				

Figura 02 – Estrutura do trabalho.

CAPITULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Souza *et al.* (2007, p. 21), o conceito de gestão do conhecimento ainda não é estável; ele é interpretado de diferentes formas pelas organizações. Destacam-se três diferentes compreensões. A primeira compreende como gestão da informação; a segunda como gestão do “*Know-how*” e a terceira enfoca a gestão do conhecimento como uma capacidade e não como um recurso. Nesta dimensão, está em jogo o contexto interativo de conhecimentos tácitos e explícitos entre todos os membros da organização. A gestão do conhecimento vai além da gestão da informação: ela incorpora a criação e o uso do conhecimento nas organizações. Alvarenga Neto *et al.* (2007) sugerem, em seus estudos em três empresas que atuam no Brasil, que não se gerencia conhecimento.

Não se gerencia conhecimento, apenas se promove ou se estimula o conhecimento por meio da criação de contextos organizacionais favoráveis. Assim, a GC assume o significado de uma gestão de e para o conhecimento. Dessa forma, a GC revela-se como um repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento. De fato, GC significa gestão na era do conhecimento. Tal afirmativa resulta do entendimento de que a informação e o conhecimento constituem-se como os principais fatores de competitividade dos tempos atuais para organizações e nações. Em outras palavras, as organizações pesquisadas adotantes da GC não gerenciam o conhecimento na acepção estrita e terminológica - apenas se capacitam para o conhecimento - visto que reconhecem que o conhecimento só existe na mente humana e no espaço imaginário entre as fronteiras de mentes criativas em sinergia de propósitos. De fato, o conhecimento pode ser apenas promovido ou estimulado e, assim sendo, o que se gerencia são as condições favoráveis à emergência do novo, que são inovação, criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes; ou seja, o contexto capacitante. (ALVARENGA NETO ET AL., 2007).

A discussão terminológica, segundo Souza *et al.* (2007, p. 25), sobre a gestão do conhecimento encontra-se ainda indefinida, assim como os conceitos e linhas divisórias entre dados, informação, conhecimento e sabedoria. Silva (2006, p. 197) afirma que as inúmeras apresentações dos conceitos de dado, informação, conhecimento, um seguido do outro, de uma forma linear “parece ultrapassada para um período histórico como o de hoje, caracterizado pela disseminação de conteúdos hipertextuais em rede mundiais de comunicação”. O movimento numa rede não é linear; possui outras características ou dinâmicas geradoras de novas imbricações conceituais. Para Bernardi (2007, p. 43), as diferentes redes informacionais interconectadas compartilham uma lógica interna, estruturada com base em simbologias específicas, entre outras características que estão alterando profundamente os meios de produção.

À medida que as organizações humanas passam a contar com formas estruturais mais complexas, sejam estas formas sociais ou tecnológicas, também ocorre diferenciação no ato de gerar, organizar, apropriar e disponibilizar informação. Mas o que importa como bem social não é a informação

entendida como produto acabado e estático, ela por si só não passa de um estoque de dados. Sua relevância encontra-se no potencial criador de novo conhecimento, seja no universo cognitivo e individual do usuário, ou como novo agregado do estoque social existente. Esta peculiaridade, que lhe é inerente, adquire maior relevância à medida que afeta as relações sociais estabelecidas, modificando conceitos e possibilitando novas formas de organizações. Este potencial criador, associado à capacidade cognitiva humana, também passa a desempenhar papel de fundamental importância na sociedade capitalista, à medida que pode ser materializada em alguma forma de produto, permitindo, desta forma, que seu valor seja realizado no mercado. (BERNARDI, 2007, p. 44).

O caminho da gestão das organizações orientadas pelo conhecimento é delineado por contradições, paradoxos e opostos. Para *Osono et al.* (2008, p. 269), “viver com contradições, opostos e paradoxos não é fácil”. As organizações precisam cultivar as mentes e mãos de cada funcionário e como não existem atalhos para o desenvolvimento da capacidade e das pessoas, elas precisam manter-se em permanente processo de treinamento e aprendizagem. De acordo com Moran (2001, p. 17), “aprender é passar da incerteza a uma certeza provisória que dá lugar a novas descobertas e a novas sínteses”.

As organizações que atuam orientadas pelo conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 13) e *Osono et al.* (2008, p. 259), sustentam uma dinâmica organizacional expansiva e integrativa, seguem uma rotina em que o conhecimento implícito (tácito) e o explícito são movidos por meio do esforço humano para novos patamares e assim sucessivamente, uma espécie de espiral ascendente em perpétua mudança. Elas aprenderam atuar em ambientes de mudanças e incertezas, apostando na criação do conhecimento organizacional, na inovação contínua e no compartilhamento amplo do conhecimento.

A gestão fundamentada no conhecimento está centrada no ser humano, que tem perspectiva singular de aprender, conhecer e agir e, dentro da organização, tem que estar em constante processo de interação, tanto na dimensão horizontal com seus pares, como na dimensão vertical do sistema hierárquico. Exige tecnologia adequada de processos, práticas da qualidade e produtividade, processos permanentes de avaliação da aprendizagem e o cultivo sistemático de valores como a paciência, perseverança, humildade, honestidade, motivação, simplicidade e compaixão, entre outros.

Administrar com base na criação de conhecimento organizacional é uma forma de humanizar a organização. Para *Osono et al.* (2008, p. 269), o modelo humano de administrar, no qual “cada funcionário constitui uma parte essencial do conjunto organizacional”, é um modelo incompleto, com espaços para mudança e renovação, assim como o ser humano. Ostrower, estudiosa da criatividade humana, assim descreve:

Da mesma forma como hoje em dia se condiciona o ato de criar ao conceito de excepcionalidade, de genialidade, assim também a criação está sendo condicionada ao conceito de inovação e ao

invento da novidade. A inovação é até identificada com a própria criação. Mas, se é da natureza do ato criador inovar, a recíproca não é verdadeira; a inovação nem sempre é criação. Criar significa mais do que inventar, mais do que produzir algum fenômeno novo. Criar significa dar forma a um conhecimento novo que é, ao mesmo tempo, integrado em um contexto global. Nunca se trata de um fenômeno separado ou separável; é sempre questão de estruturas. Por meio da forma criada se intensifica um aspecto da realidade nova e, com isso, se reformula a realidade toda. Por essa razão, o processo de criar significa um processo vivencial que abrange uma ampliação da consciência; tanto enriquece espiritualmente o indivíduo que cria, como também o indivíduo que recebe a criação e a recria para si. No ato criador, ambos se renovam de alguma maneira essencial para sua humanidade. (OSTROWER, 1994, p. 134).

A constante renovação das organizações depende da mente criativa de cada trabalhador em sinergia de propósitos. O processo criativo é complexo e exige, como nos ensina Ostrower, ampliação de consciência. May (1975, p. 19) afirma que é preciso coragem para criar e assim define a coragem criativa: “Coragem criativa é a descoberta de novas formas, novos símbolos, novos padrões segundo os quais uma nova sociedade pode ser construída”. Portanto, não se pode falar de gestão orientada por conhecimento sem compreender a natureza criativa do ser humano.

A natureza do processo criativo está presente em todos os seres humanos. Segundo May (1975, p. 39), o ato criativo supõe o encontro do ser com a realidade. A intensidade do encontro exige alto nível de consciência, objetividade, envolvimento, percepção, determinação, características racionais que conjugam o desempenho das funções intelectuais, volitivas e emocionais; portanto, envolvem o ser em sua totalidade. Por exemplo, na arte, segundo Bosi (1989, p. 70) o valor mais alto é “o encontro da total objetividade com a total subjetividade”. May (1975, p. 53) conclui que “a criatividade é o encontro do ser humano intensamente consciente com o seu mundo”. Existe uma dialética se processando continuamente entre o mundo e o ser. Para Ostrower (1994, p. 56), “a intuição vem a ser um dos mais importantes modos cognitivos do homem”, é a intuição que permite ao homem lidar com situações novas e inesperadas.

O seguinte texto de Zamboni ilustra o assunto:

Ao longo do processo de trabalho criativo, existe uma dinâmica intensa de trocas muito rápidas entre o intuitivo e o racional: procura-se algo e, por meio de um *insight* (intuitivo), vem a solução, passa-se a ter elementos sob forma passível de ser controlada pelo intelecto, os quais são ordenados. Na seqüência, surge outro problema, novamente um *insight*, e assim por diante... Dessa maneira, dá forma a uma idéia. A criação, na realidade, é um ordenamento; é selecionar, relacionar e integrar elementos que, em princípio, pareciam impossíveis. (ZAMBONI, 2006, p. 34).

A dimensão criativa estimulada no interior das organizações envolvem o homem em sua totalidade. A gestão orientada pelo conhecimento acontece quando existem processos formais de criação de conhecimento na organização, tópico que será apresentado adiante.

Não podemos ignorar que a gestão orientada pelo conhecimento tenha atraído a atenção acadêmica e profissional na última década, de acordo com Souza (2007, p. 20). O certo é que muitas organizações, numa visão superficial, estão voltadas para o ser humano, alçando vôos muito além de Ford e Taylor. No entanto, os estudos de Sennett (2001, p. 33) comprovam que o homem de nossa época é bem sucedido e confuso. A linearidade de sua história pessoal está se perdendo no complexo mosaico que se transformou o mundo do trabalho e das organizações. O caráter do homem está enfraquecendo, sendo corroído, com conseqüências sem precedentes para a humanidade.

Para se ter uma visão da complexidade que envolve o contexto do processo de gestão das organizações orientadas pelo conhecimento, será apresentada uma breve análise sobre os seguintes temas: a complexidade do ser humano, o trabalho no contexto capitalista, a questão do sujeito do conhecimento e o processo de aprendizagem humana enquanto objeto de estudo e como processo no âmbito organizacional.

2.1. A Complexidade do Ser Humano

O homem nunca parou de interrogar-se sobre si mesmo. Em todas as sociedades existiram homens que observavam homens. [...] A reflexão do homem sobre o homem e sua sociedade, e a elaboração de um saber são, portanto, tão antigos quanto a humanidade, e se deram tanto na Ásia como na África, na América, na Oceania ou na Europa. Mas o projeto de fundar uma ciência do homem - uma antropologia - é, ao contrário, muito recente. De fato, apenas no final do século XVIII é que começa a se constituir um saber científico (ou pretensamente científico) que toma o homem como objeto do conhecimento [...]. (LAPLANTINE, 1988, P. 13).

A ação do homem se realiza em tempo e espaço determinados, nutre-se de dinamicidade própria, exige um engajamento por inteiro do ser e o une com os demais, numa perspectiva enigmática, misteriosa, radical e interminável conforme Boff (2003, p. 22). Para realizar sua humanidade, o homem tem que se manter constantemente em relação com a totalidade da realidade que está nele mesmo e com aquela que o cerca. O homem é um ser sócio-histórico em permanente construção. Para Vygotsky, segundo Rego (2001, p. 41), as características tipicamente humanas resultam da interação dialética do homem com seu meio sócio-cultural, assim como suas funções psicológicas, a linguagem, o funcionamento do cérebro e seu desenvolvimento mental. Para Arendt (1993, p. 15), o labor, o trabalho e a ação são atividades fundamentais do homem. Dentro das fronteiras do mundo do trabalho “habita cada vida

individual, embora esse mundo se destine a sobreviver e a transcender todas as vidas individuais”.

Para Boff (2001, p. 70), “cada um carrega a si mesmo e vive o mistério do que significa ser pessoa humana”. A vida contemporânea exige novas posturas do homem diante de si mesmo e dos outros e uma reflexão profunda sobre o aprender, o conhecer e o fazer. Terra (2007, p. 33) afirma que “a produção do conhecimento não é um processo instantâneo, como a produção e disseminação de informações: pelo contrário, leva tempo e depende de inúmeras interações”. O processo de conhecimento está intimamente relacionado com o processo de aprendizagem e ambos estão intrinsecamente emaranhados no homem e no dinâmico mundo do trabalho.

Atônitos, somos atores em um mundo em transformação. Segundo Drucker (2002, p. 17), “avançamos bastante na nova sociedade pós-capitalista”. O mundo acorda, a cada dia, conectado com mais intensidade. De acordo com Capra (1998, p. 133), somos parte de uma rede de relações. O impacto dessas mudanças, mediadas pelas tecnologias em rede, na vida humana é surpreendente. Moran (2008) analisa a magnitude dessas transformações na sociedade e destaca a necessidade de reinventar a educação como um todo, em todos os níveis e de todas as formas. Dowbor (2001) afirma que a gestão do conhecimento torna-se, assim, um espaço mais amplo, no qual a educação tem de reconstruir o seu papel, reencontrar o seu lugar.

Segundo Dowbor (2001), “a pressão por um nível mais elevado de conhecimentos atinge todos os setores, agricultura, indústria, bancos, saúde e a própria educação”; a quantidade de conhecimentos passou a exigir “novos instrumentos para organizá-los, acessá-los, transmiti-los: as tecnologias de comunicação e informação” e as novas tecnologias implicam mudanças organizacionais e institucionais: “está se gerando um universo mais descentralizado, mais flexível, mais participativo, mais interativo, única forma de enfrentar os novos desafios”.

Conhecer a si mesmo, os outros e o mundo sempre foi objeto de ocupação do homem. O trabalho e o mundo produtivo ligam a vida humana ao conhecimento de uma forma cada vez mais complexa.

2.2. O Trabalho no Contexto Capitalista

O trabalho tem um lugar na vida das pessoas, elas investem nele para atender suas necessidades, seus desejos e buscar equilíbrio do eu na atividade com o outro. No trabalho, o ser tem haver com os outros, conforme os estudos de Schwartz *et al.* (2007, p. 227). O trabalho é a ação consciente e transformadora que o ser humano faz na natureza para a satisfação de

suas necessidades. Por meio do trabalho, segundo Aranha (1996, p.18), o homem instaura relações sociais, cria modelos de comportamento, instituições e saberes; enfim, cria a cultura. O trabalho se aperfeiçoa por meio da transmissão do conhecimento adquirido de uma geração para outra e a relação homem-trabalho segue transformando ao longo do tempo, obedecendo a uma lógica, que nunca iguala os homens.

A lógica imposta pela produção capitalista³ teve início no século XVII e XVIII com o nascimento das primeiras fábricas e continua sendo a lógica dos dias atuais. O seu sucesso está em sua capacidade de transformação. Drucker (2002, p. 20) divide a história em três grandes momentos.

O primeiro momento ocorreu no século XVIII, quando o mundo se transformou radicalmente, com a revolução industrial. Para Drucker (2002, p. 20), o conhecimento foi aplicado a ferramentas, processos e produtos, gerando a tecnologia. Para ele, “foi essa mudança no significado do conhecimento que, então, tornou o moderno Capitalismo inevitável e dominante”.

O segundo momento, a revolução da produtividade, aconteceu no final do século XIX, quando “o conhecimento foi aplicado ao estudo, à análise do trabalho e à engenharia do trabalho”. Para Drucker (2002, p. 23), Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ao aplicar o conhecimento ao trabalho humano, “levou a um aumento explosivo da produtividade”, o que alterou o padrão e a qualidade de vida nos países desenvolvidos. De acordo com Aranha (1996, p. 24), a racionalização da produção no sistema taylorista tornou a execução do trabalho tão mecânica e fragmentada que extrapolou para a vida cotidiana⁴.

O terceiro momento, de 1945 em diante, a revolução da administração, começa a acontecer quando a aplicação do conhecimento passa a ser sobre o conhecimento. Para Drucker (2002, p. 29), passa-se a utilizar conhecimento “como utilidade, conhecimento como meio para obter resultados sociais e econômicos”. O conhecimento é, inegavelmente, o recurso básico dessa era emergente. Os fatores de produção como a terra, a mão-de-obra e o capital, embora imprescindíveis, passam a ocupar segundo plano.

Segundo Antunes (1999, p. 36), o sistema produtivo baseado no taylorismo e no fordismo vigorou na grande indústria ao longo do século XX, caracterizado pela verticalização, hierarquia, burocracia, homogeneidade da produção e pela máxima racionalização das

³ “A produção capitalista não é apenas produção de mercadorias, mas, substancialmente, produção de mais-valia”. O operário não produz para si mesmo, trabalha para tornar rentável o capital. (KAWAMURA, 1981, p. 7).

⁴ Taylor é considerado o precursor da Engenharia de Produção. A racionalidade econômica aplicada aos sistemas de produção, segundo Batalha (2008, p. 4), deu origem à Engenharia de Produção. Kawamura (1981, p. 64) analisa as alterações curriculares promovidas no ensino de engenharia para adequar aos interesses da produção industrial. De acordo com a pesquisadora, a formação do engenheiro segue a mesma lógica do sistema produtivo vigente.

operações realizadas pelos trabalhadores - trabalho parcelado e fragmentado. “A atividade de trabalho reduzia-se a uma ação mecânica e repetitiva”. A dimensão intelectual do trabalho operário pertencia às esferas de gerência científica. No entanto, no final da década de 60 e início dos anos 70, o modelo começou a apresentar sinais de esgotamento. Os movimentos operários surgiram e ganharam força.

O sistema produtivo enfraquecido foi sendo substituído pelo Toyotismo ou modelo japonês. A nova forma de organização industrial segundo Antunes (1999, p. 48) possibilitou o “advento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente”. A produção vinculada à demanda variada e heterogênea fundamenta-se no trabalho em equipe, tem como princípio o *just in time*, funciona segundo o sistema de *kanban*. Tem estrutura horizontalizada e trabalha com uma rede de firmas terceirizadas. Investe no capital intelectual dos trabalhadores e defende o emprego “vitalício”.

O mundo produtivo de hoje, de acordo com os estudos de Sennett (2001, p. 9) se pauta no “capitalismo flexível”, que exige agilidade e abertura do trabalhador. “A flexibilidade está mudando o próprio significado de trabalho”. As organizações estão sendo caracterizadas pela sua força inovadora. “Inovar de maneira consistente e sistemática requer, segundo Terra (2007, p. 13), altas doses de adrenalina, capacidade de pensar e agir diferente”. Elas exigem conhecimento do trabalhador.

Como a natureza do conhecimento é dinâmica, as organizações mudam o tempo todo. O futuro se faz inédito a cada instante, exigindo das pessoas novas competências, habilidades e atitudes, que, por sua vez, requerem formas sistemáticas de ensino e aprendizagem. As organizações inovadoras supõem lideranças com perfis empreendedores, ambientes favoráveis à criatividade e à inovação, além de uma série de processos formais de aprendizagem, P&D e outros programas que a mantenham atualizadas e em aprimoramento contínuo.

É interessante destacar que a situação do homem no contexto produtivo, baseado no conhecimento, vem exigindo uma revolução na educação. Segundo Senge (1999, p. 488), “o conhecimento, por definição, não pode ser convertido em um objeto e “dado” de uma pessoa para outra. O conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz”.

Morin (2002) chama a atenção para o papel da escola que “passa pela porta do conhecimento”. Pare ele, “o papel da escola é nos ensinar quem somos nós; nos situar como seres humanos; nos situar na condição humana diante do mundo, diante da vida; nos situar na sociedade; é fazer conhecermos a nós mesmos. Moran (2008) nos alerta que “conhecer o nosso planeta é difícil: os processos de todas as ordens, econômicos, ideológicos, sociais estão de tal

maneira imbricados e são tão complexos que é um verdadeiro desafio para o conhecimento”. Senge (1999, p. 13) alerta que “uma coisa é razoavelmente certa: contínuos desafios irão convocar nossa capacidade coletiva para lidar com eles”.

Arendt (1993, p. 16) afirma que o labor, o trabalho e a ação acompanham a vida humana, do nascimento à morte; o labor “assegura a sobrevivência do indivíduo” e a “vida da espécie”; “o trabalho e seu produto, o artefato humano, emprestam certa permanência e durabilidade à futilidade da vida mortal e ao caráter efêmero do tempo humano” e a ação garante a história. No entanto, Sennet (2001, p. 146) afirma que “o tempo de curto prazo, flexível, do novo capitalismo parece excluir que façamos uma narrativa constante de nossos labores e, portanto uma carreira.”

O labor, o trabalho e a ação do homem na Terra estão se envolvendo numa complexidade sem parâmetros. A complexidade, segundo Abbagnano (2007, p. 182), foi objeto de pesquisa durante o século XX e culminou, nos anos 80, “num verdadeiro movimento epistemológico” que congregou autores de vários países. Edgar Morin é um dos primeiros teóricos da complexidade e um dos mais importantes estudiosos da atualidade. Para Morin (2002). “hoje, nós sabemos que o desafio do mundo e da realidade é a complexidade”.

O trabalho, na realidade, nunca é só mera execução, segundo Borges (2004). Nenhuma atividade é simples. Em qualquer atividade existe uma dimensão complexa, porque é a pessoa que garante a realidade da atividade. Para Durrive (2007, p. 194), “no fundo, o trabalho é uma realidade profundamente coletiva e, ao mesmo tempo, profundamente individual, visto que é profundamente singular”. Terssac e Maggi (2004, p. 80) afirmam: “o trabalho é um conceito complexo não só porque suas práticas variam de uma situação para outra, mas porque seu sentido varia ao longo do tempo e de uma sociedade para outra”.

O trabalho envolve sempre a mobilização cognitiva e afetiva do trabalhador, segundo Borges (2004), e a racionalidade do trabalho prescrito se encontra com uma racionalidade singular em sua realização. Essa distância remete à atividade do “corpo-si”, conforme Schwartz *et al.* (2007, p. 43). Para ele, quando o trabalhador realiza o trabalho, escolhas são feitas no nível de consciência, entrelaçadas com outras escolhas feitas inconscientemente.

Considerando que as escolhas são feitas em função de valores de cada trabalhador, conclui-se que o trabalho envolve um complexo de valores. Schwartz *et al.* (2007, p. 45) afirmam que no trabalho sempre vai existir um “debate de normas”, mesmo que ínfimo, tanto em nível individual – debate consigo mesmo, como em nível social para garantir “o bem viver juntos”. Ao extrapolar as distâncias estabelecidas pelos valores surgem os conflitos.

Para Duraffourg (2007, p. 69), “Todo ato, mesmo o mais simples é, num primeiro momento, um uso de si por si mesmo e este uso é sempre absolutamente singular”. Como todo ato acontece num contexto social, o uso de si é também “uso de si pelos outros”. Portanto, a atividade de trabalho é a “manifestação dialética do uso de si”, em função de si mesmo e do outro.

2.3. O Sujeito do Conhecimento

De acordo com Boff (2000, p. 66), “o ser humano se encontra enraizado, como um ser-no-mundo, junto com os outros e dentro da natureza (parte dela)”. Sua realidade complexa fica mais fácil de ser compreendida por meio da abordagem fenomenológica⁵, isto é quando o homem é estudado a partir de suas manifestações. Rampazzo (2000, p. 32) aborda o homem por meio das seguintes manifestações: corporeidade, conhecimento, vontade aberta ao amor, linguagem, sociabilidade, cultura, trabalho, jogo, religião. Todas essas manifestações concorrem no sentido de dar ao homem uma posição diferenciada no mundo.

É por meio da atividade consciente e reflexiva que o ser humano conhece a diferença entre o interior e o exterior, entre si e os outros, entre si e as coisas. Segundo Chauí (1995, p. 119), “eu, pessoa, cidadão e sujeito constituem a consciência como subjetividade⁶ ativa, sede da razão e do pensamento, capaz de identidade consigo mesma, virtude, direitos e verdade”. A figura 03 foi elaborada para dar uma visão geral da constituição da subjetividade humana de acordo com a referida autora.

Cabe destacar que, de acordo com Schwartz *et al.* (2007, p. 191), “o trabalho visto como mecânico excluía toda subjetividade. Atualmente, redescobre-se nele a existência de um enigmático alguém”. Boff (1998, p. 133) afirma que o ser humano “possui um centro a partir do qual organiza toda sua vida consciente”. Este universo íntimo, o eu profundo e complexo dialoga com o eu consciente, dando sentido para sua ação no mundo. Portanto, este enigmático alguém, este eu profundo garante a singularidade de cada um. No entanto, de acordo com Boff, na cultura materialista de consumo e de massas, esta dimensão humana vem sendo ameaçada de desaparecer. Antunes (1999, p. 22) discute a questão subjetividade usurpada do trabalhador para atender aos imperativos do capital e Sennet (2001, p. 21) afirma que no capitalismo flexível, “as qualidades do bom trabalho não são as mesmas do bom caráter”.

⁵ Segundo Chauí (1995, p. 239) os “fenômenos são os resultados da vida e da ação humana – aquilo que chamamos de Cultura – são fenômenos, isto é significações ou essências que aparecem à consciência e que são constituídas pela própria consciência. – A fenomenologia é a descrição de todos os fenômenos, ou *eidos* ou essências, ou significação de todas estas realidades: materiais, naturais, ideais, culturais.

⁶ Segundo Abbagnano (2007, p. 1089), “subjetividade é o caráter de todos os fenômenos psíquicos, porquanto fenômenos de consciência, ou seja, os que o sujeito relaciona consigo mesmo e chama de meus”.

Contexto	Consciência (Subjetividade ativa)		Dimensão	Condição	Características
Psicológico (Singularidade)	Sentimento da própria identidade	Eu	Mental	Temporal	Passado: memória. Presente: percepção, atenção. Futuro: imaginação, pensamento.
			Corporal	Espacial	Sentimento e compreensão do que se passa em nosso corpo e no mundo que nos rodeia e em nosso interior (lembranças, opiniões, prazer, decisões, desejos etc).
Ético e moral (direitos e deveres)	Espontaneidade livre e racional	Pessoa	Física Mental Social Cultural Histórica	Liberdade Responsabilidade	Capacidade de compreender e interpretar sua situação e condição dentro de cada dimensão e escolher. Viver na companhia dos outros conforme normas e valores morais definidos pela sociedade.
Político	Indivíduo situado no tecido das relações sociais (poder e leis)	Cidadão	Legal	Pública	Membro de classe social. Portador e defensor de interesses específicos de grupos ou classes.
Teoria do conhecimento	Atividade sensível e intelectual dotada do poder de análise, síntese e representação	Sujeito	Intelectual	Universalidade	Capacidade de conhecer-se a si mesmo (Reflexão). Capacidade de saber de si e saber sobre o mundo – sujeito percebedor, imaginante, memorioso, falante e pensante (Entendimento). Reconhece-se como diferentes dos objetos, cria e descobre significações, institui sentidos, elabora conceitos, idéias, juízos e teorias.

Figura 03 – Aspectos formadores da subjetividade humana, conforme Chauí (1995, p. 117).

2.4. O Conhecimento

O conhecimento surgiu a partir da relação consciente do homem com a realidade. O estudo do conhecimento humano “é tão antigo quanto a própria história do homem. Tem sido o tema central da filosofia e da epistemologia, desde o período grego”, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12). Os pensadores gregos, considerados os primeiros filósofos, como Thales de Mileto (580 a.C.), Heráclito de Éfeso, Parmênides de Eléia (515-440 a.C.), Zenão de

Eléia e outros se ocuparam em explicar a origem e a ordem do mundo – Cosmologia, conforme Chauí (1995), Ghiraldelli Jr. (2003): “A filosofia aparece como discurso que deve encontrar um elemento primeiro, substancial, para ser o ponto essencial do mundo”. Ao conduzir as indagações no sentido de encontrar o ser subjacente a todos os seres, surgiu a ontologia – conhecimento ou saber sobre o ser. Para Chauí (1995, p. 111), “desde o início, os filósofos se deram conta de que nosso pensamento parece seguir certas leis ou regras para conhecer as coisas e que há uma diferença entre perceber e pensar”.

Sócrates e os sofistas ampliaram as questões filosóficas a respeito do homem e conduziram a filosofia para o campo da ética, da moral e da política. “Os sofistas concluíram que não podemos conhecer o Ser, mas só podemos ter opiniões subjetivas sobre a realidade”. A relação do homem com o mundo vale-se de outro instrumento – a linguagem. “A verdade é uma questão de opinião e de persuasão, e a linguagem é mais importante do que a percepção e o pensamento”, segundo Chauí (1995, p. 111).

Para Platão (427-347 a.C.) e Aristóteles (384-322 a.C.), “existem diferentes maneiras de conhecer ou graus de conhecimento e esses graus se distinguem pela ausência ou presença do verdadeiro, pela ausência ou presença do falso”, segundo Chauí (1995, p. 112). As formas ou graus de conhecimento, segundo Platão, são: crença, opinião, raciocínio e intuição intelectual. Os dois primeiros, considerados inferiores, formam o conhecimento sensível – nível das aparências. O raciocínio e a intuição dão origem ao conhecimento intelectual, alcançam a essência das coisas, as idéias. A matemática é um exemplo de conhecimento intelectual. A partir desta concepção, segundo Ghiraldelli Jr. (2003, p. 27), vai haver uma ruptura entre as duas formas de conhecimento, entre os dois mundos, “o mundo inteligível e o mundo sensível”.

Aristóteles identifica as seguintes formas ou graus de conhecimento: sensação, percepção, imaginação, memória, linguagem, raciocínio e intuição intelectual. Para ele, o “conhecimento vai sendo formado e enriquecido por acumulação das informações trazidas por todos os graus”, segundo Chauí (1995, p. 112). Na concepção aristotélica, não existe ruptura entre os graus e sim uma continuidade entre eles. Cada um dos graus será analisado posteriormente porque cada um tem implicações com o conhecimento.

A partir do século XVII, os filósofos modernos deparam-se com problemas novos impostos pelo cristianismo, como a distinção entre fé e razão, verdades reveladas e verdades racionais, matéria e espírito, corpo e alma e o pecado original. Chauí (1995, p. 114) afirma que “durante toda a Idade Média, a fé tornou-se central para a Filosofia”. Para Santo Agostinho, o ser humano é uma pessoa responsável pelos seus atos e pensamentos – consciência – e tem uma alma dotada de vontade, imaginação, memória e inteligência. Conforme Ghiraldelli Jr. (2003,

p. 45), a filosofia, para os modernos, centra-se no sujeito. “O homem se torna o “palco do existente” – pois as coisas acontecem diante do homem, para ele ou mesmo nele. Ele é avalista da verdade”. O homem é o sujeito e o objeto do conhecimento.

Dois filósofos franceses, René Descartes (1596-1650) e Francis Bacon (1561-1626), “inauguraram um estilo filosófico que permanecerá na filosofia”, segundo Chauí (1995, p. 115). Bacon elaborou uma teoria conhecida como a *crítica dos ídolos* e Descartes elaborou um método conhecido como *dúvida metódica*. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 23), a sólida base metodológica de Descartes postulou a “divisão cartesiana” entre o sujeito, aquele que conhece, e o objeto, o que é conhecido, mente e matéria (corpo e alma), dualismo que influenciou definitivamente o pensamento ocidental.

A partir de Locke, passou a existir uma teoria do conhecimento. Locke se “propõe analisar cada uma das formas de conhecimento que possuímos, a origem de nossas idéias e nossos discursos, a finalidade das teorias e capacidades do sujeito cognoscente relacionadas com os objetos que ele pode conhecer”, segundo Chauí (1995, p. 116). Locke, ao se aproximar de Aristóteles, possibilitou duas grandes orientações da teoria do conhecimento: a primeira, o racionalismo – a fonte do conhecimento está na razão, o conhecimento pode ser obtido por dedução; a segunda, o empirismo – a fonte do conhecimento está na experiência sensível, o conhecimento é obtido por indução.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 28), as correntes racionalista e empirista foram reunidas pelo filósofo alemão Immanuel Kant (1724-1804). “Ele concordou que a experiência é a base do conhecimento, mas não aceitou o argumento empirista de que a experiência seria a única fonte de todo conhecimento”. Partiu em busca de uma ciência definitiva que construísse uma base real sobre a qual nosso conhecimento reside. Strathern (1997) e Ghirdelli Jr. (2003) afirmam que, para Kant, “fazemos certos juízos que são indispensáveis a todo conhecimento”, juízos que ele classificou como *sintéticos a priori*, constituídos somente pelo uso da razão - “há enunciados significativos sobre a realidade cuja verdade é conhecida independentemente da observação empírica”.

Kant, para explicar o modo como se obtém a verdade, montou um modelo de subjetividade com as seguintes divisões que envolvem três faculdades: a sensibilidade, o entendimento e a razão. A sensibilidade envolve as intuições puras e as empíricas, supõe situação no tempo e no espaço e a imaginação; a sensibilidade nos conduz à intuição do objeto. O entendimento é realizado por meio da análise criteriosa das categorias de qualidade, quantidade, modalidade e relação e de um conjunto de subdivisões de cada uma delas; pelo entendimento, chegamos aos conceitos e ao objeto conhecido. Pela razão, atingimos as idéias e

temos o objeto pensado. De acordo com Ghiraldelli Jr. (2003, p. 67), este conjunto fenomenológico funciona unificado e de forma contínua, constituindo a unidade do sujeito Kantiano.

Segundo Russel *apud* Nonaka e Takeuchi (1997, p. 28), para Kant, a mente humana não é uma *tabula rasa* passiva, mas, sim, um mecanismo ativo, na medida em que ordena as experiências sensoriais no tempo e no espaço e supre conceitos como ferramentas para sua compreensão. Para Strathern (1997, p. 7), o sistema Kant “não é a resposta final, mas está próximo da forma que ainda vemos o mundo”. Para Figueiredo (2005, p. 8), Kant promoveu uma revolução, fez a razão recuar diante de si mesma – ocupar-se apenas de si mesma, tomar distância de si para apreender-se na totalidade de suas funções. Aproximou-se mais do racionalismo.

O racionalismo também será a corrente de Georg W. F. Hegel (1770-1831); no entanto, opõe-se a Kant, que “lida com a razão finita”; Hegel pensa em uma razão infinita”, segundo Ghiraldelli Jr. (2003, p. 91). Kant e Hegel são idealistas quando comparados. O idealismo de Kant pode ser chamado *idealismo relativo* e o idealismo hegeliano é o *idealismo absoluto*. Para Hegel, o Ser e o Conhecer são idênticos, são dois lados da mesma realidade. “O universo, segundo Hegel, funciona como um sujeito em movimento lógico-dialético – uma subjetividade hipostasiada”. Segundo Russel (1961, p. 704), *apud* Nonaka e Takeuchi (1997, p. 28), “para Hegel, o conhecimento começa com a percepção sensorial, que se torna mais subjetiva e mais racional com a purificação dialética dos sentidos e, por fim, chega ao estágio do autoconhecimento, do *Espírito absoluto*”.

O pensador alemão Karl Heinrich Marx (1818-1883), o naturalista britânico Charles Robert Darwin (1809 -1882) e o médico psiquiatra Sigmund Freud, de origem judia, nascido na República Theca (1856-1939), vão marcar presença no cenário do conhecimento, aumentando o seu grau de complexidade principalmente no que tange à subjetividade humana. Os estudos de Darwin estão relacionados com a evolução humana. A partir dos estudos de Marx, a questão da alienação social, econômica e intelectual do homem passou a ser discutida e passou haver ciência que a busca do conhecimento, tanto o sujeito quanto o objeto estão em contínuo processo dialético de adaptação mútua. Os processos inconscientes que determinam a conduta do homem foram identificados por meio das pesquisas de Freud.

A partir do século XIX, o mundo passou a conviver com uma nova concepção do homem, conhecida com concepção histórico-social, influenciada pelo pensamento de Karl Marx. De acordo com Carvalho F. (2004, p. 54), “o homem marxista é aquele que, comprometido com a história do mundo, atua com seu pensamento e pensa com sua ação”.

Aranha (2004, p. 114) defende que para estudar o homem e a sociedade segundo o materialismo histórico marxista, compreender o seu pensamento e seu comportamento “é preciso partir da análise do que os homens fazem, da forma como produzem os bens necessários à vida”.

Chauí (1995, p. 176) conclui que “em lugar de invalidar a razão, a reflexão, o pensamento e a busca da verdade, as descobertas do inconsciente e da ideologia fizeram o sujeito do conhecimento conhecer as condições – psíquicas, sociais, históricas – nas quais o conhecimento e o pensamento se realizam”.

O homem não pára de questionar; cada vez mais, novas implicações são pontuadas com relação ao conhecimento e, por sua vez, provocam novos posicionamentos na educação e nos demais campos do pensamento. Friedrich Nietzsche (1844–1900), pensador alemão, vai dizer que o sujeito é apenas uma “estrutura lingüística, comunicacional”, segundo Ghiraldelli Jr. (2003, p. 99). A teoria de Nietzsche vai afetar as mais diferentes esferas do mundo contemporâneo como literatura, arte, ciências humanas, teorias sociais, ética e moral.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 29) destacam também as contribuições dos pensadores contemporâneos: Edmund Husserl, Martin Heidegger, Jean-Paul Sartre, Maurice Merleau-Ponty, Ludwig Wittgenstein, Willian James e John Dewey. Todos enfatizaram “a importância de alguma forma de interação entre o eu e o mundo externo na busca do conhecimento”, numa tentativa de superar o dualismo cartesiano, que separa o eu pensante dos outros e do mundo.

Destaca-se, no século XX como pensadora política Hannah Arendt, nascida na Alemanha, em 1906, e radicada nos EUA, onde faleceu em 1975. Segundo Correia (2007, p. 9), “a obra de Hannah Arendt tem sempre reafirmado seu vigor, não apenas por haver pensado a fundo os abismos de nosso tempo, mas por conceber o pensamento estreitamente vinculado ao estar junto aos outros no mundo”. Para Arendt (1993, p. 12), “o discurso faz do homem um ser político” - “tudo o que os homens fazem, sabem ou experimentam só tem sentido na medida em que pode ser discutido”. A vida, o movimento e a ação neste mundo só podem ser significados se os “homens no plural” puderem dialogar e compreender a si mesmos e os demais.

Conhecer é uma necessidade do homem. Ele vai além do conhecimento das coisas, reflete sobre elas e sobre si mesmo. Como sujeito, o homem está em permanente processo de construção de si mesmo e de seu mundo. Caminha com os outros, porque o sentido da vida, do movimento e da ação são significados no coletivo.

2.5. A Aprendizagem

Abbagnano (2007, p. 85) assim define aprendizagem: “Aquisição de uma técnica qualquer, simbólica, emotiva ou de comportamento, ou seja, mudança nas respostas de um organismo ao ambiente, que melhore tais respostas com vistas à conservação e ao desenvolvimento do próprio organismo”. A maioria das definições sobre aprendizagem converge para o aspecto mudança. Mudança é o mesmo que movimento. Movimento é a realização do que está em potência. Potência é a possibilidade de uma mudança qualquer.

A aprendizagem humana tem relação direta com conhecimento. Morin (1998, p. 25) afirma que existe um “tronco comum indistinto entre conhecimento, cultura e sociedade”. Para ele, “desde o seu nascimento, o ser humano conhece por si, para si, em função de si, mas também pela sua família, pela sua tribo, pela sua cultura, pela sua sociedade, para elas, em função delas”. Dada a sua dinâmica e complexidade, a aprendizagem humana foi e continua sendo o objeto de estudo de muitos pesquisadores. De acordo com Moreira (1999, p. 9), os estudos sistematizados das teorias de aprendizagem deram origem a três abordagens filosóficas: a comportamentalista, a humanista e a cognitivista. A filosofia comportamentalista ou behaviorista focaliza nos comportamentos observáveis e mensuráveis do sujeito, nas respostas que ele dá aos estímulos externos e a cognitivista enfatiza a cognição, o ato de conhecer. A corrente humanista aborda o ser humano como pessoa. O aprendiz, para a corrente humanista, não é apenas intelecto, tem sentimentos, pensamentos e ações que faz dele uma pessoa singular. Para fins didáticos, o referido autor elaborou um esquema - figura 4, que facilita uma visão geral dos principais enfoques teóricos à aprendizagem.

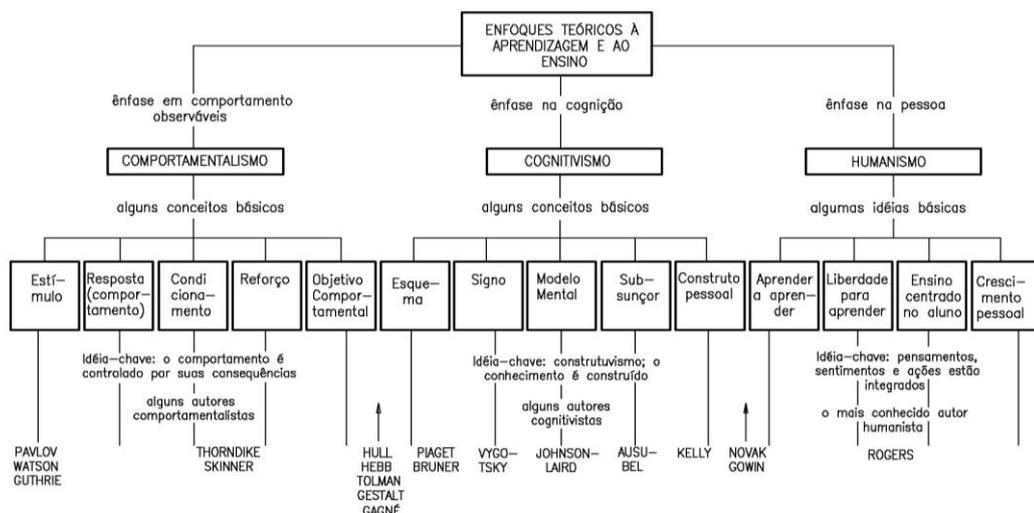


Figura 4. Um esquema tentativo para os principais enfoques teóricos à aprendizagem e ao ensino e alguns de seus mais conhecidos representantes. (M.A.Moreira, 1999, p.18).

2.5.1 O Behaviorismo

Os princípios básicos identificados pelos teóricos comportamentalistas ou behavioristas, estão ainda presentes na educação contemporânea. Muitas das ações humanas na vida cotidiana são resultantes das situações de estímulos-respostas. Os hábitos, por exemplo, são adquiridos a partir da disposição sistemática de repetir determinadas ações, que podem ser corretas ou não. A figura 05 objetiva dar uma visão sintética da corrente behaviorista. O behaviorismo supõe que o comportamento inclui respostas que podem ser observadas e relacionadas com eventos que as precedem (estímulos) e as sucedem (conseqüências). O objetivo maior do enfoque behaviorista é chegar a leis que relacionam estímulos, respostas e conseqüências (boas, más ou neutras).

COMPORTAMENTALISMO OU BEHAVIORISMO				
Surgiu nos Estados Unidos, no início do século XX, como uma reação ao mentalismo que dominava a psicologia na Europa.				
APRENDIZAGEM E ENSINO				
Focaliza nos comportamentos observáveis e mensuráveis do sujeito, nas respostas que ele dá aos estímulos externos.				
CONCEITOS BÁSICOS				
Estímulo	Resposta	Condicionamento	Reforço	Objetivo comportamental
PRINCIPAIS TEORICOS				
Ivan Pavlov 1849-1936 RÚSSIA	J. B. Watson 1878 -1958 EUA	Edwin Guthrie 1886 -1959 EUA	E. L. Thorndike 1874 -1949 EUA	B.F. Skinner 1904 -1990 EUA

Figura 05 - Principais aspectos da corrente behaviorista.

Para os teóricos do behaviorismo a aprendizagem depende somente da contigüidade, da ocorrência simultânea do estímulo (E) e da resposta (R) → (E-R). O conceito central do behaviorismo é o do hábito, uma conexão E-R. A condição primária para a formação do hábito é o reforço. A aprendizagem fundamentada no behaviorismo é utilizada nos dias atuais, principalmente na área de treinamento em que precisa ser verificado, por meio do comportamento observável do aluno/treinando, o que ele aprendeu, observar se o sujeito mudou de comportamento. As organizações orientadas pelo conhecimento investem muito em treinamento. Segundo Osono *et al.* (2008, p. 268), “a Toyota não mede esforços para treinar e desenvolver seus funcionários no longo prazo”.

2.5.2 Comportamentalismo e Cognitivismo: Estudos Intermediários

Segundo Moreira (1999, p. 35) alguns teóricos estão na transição entre o behaviorismo clássico e o cognitivismo. A reação dos teóricos aos pressupostos comportamentalistas direcionou os estudos para os processos mentais superiores do ser humano. O *insight*, tão conhecido no processo de aprendizagem, foi contribuição da Gestalt.

O elemento central da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de “processamento” de informações objetivas. Ao contrário, depende do aproveitamento dos *insights*, das intuições e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos dos diferentes empregados, de modo a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e possibilitar seu uso em toda a organização. (NONAKA, 2000, p. 30).

A aprendizagem instrucional, utilizada em treinamentos e outros estudos de Gagné, foi marcante na formação dos professores brasileiros na década de 70, assim como os conceitos hebbianos sobre a motivação. Os principais conceitos e teóricos desse grupo estão sintetizados na figura 06.

O trabalho representado pelo grupo identificado na figura 06 representou um grande avanço no campo da aprendizagem humana. A motivação⁷, segundo Figueiredo (2005, p.163), é um ingrediente essencial à gestão baseada em conhecimento. Sem motivação não há criação do conhecimento e nem aprendizagem. Para compartilhar conhecimento no âmbito organizacional, os trabalhadores precisam ser incentivados para despertar os motivos que os levem a agir. A motivação depende de fatores externos, como os salários, por exemplo; de um conjunto de fatores internos, como as necessidades; depende, ainda, de outros fatores inconscientes, intangíveis, como reconhecimento pessoal, ambiente de trabalho e outros. Motta e Vasconcelos (2006, p. 66) afirmam que “a hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1943) foi fundamental para os estudos sobre motivação”. Para Maslow, o ser humano tem as seguintes necessidades assim hierarquizadas: fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização. Motta e Vasconcelos referenciam também os estudos de Douglas McGregor, Rensis Likert, Herzberg e David McClelland.

⁷ Dorin (1978, p. 185) define motivação como: “iniciação e direção do comportamento; influências internas da conduta, como as condições fisiológicas, os desejos, os interesses, os propósitos, as atitudes e aspirações de uma pessoa”.

O COMPORTAMENTALISMO E O COGNITIVISMO: GRUPO INTERMEDIÁRIO				
Transição entre o behaviorismo clássico e o cognitivismo.				
APRENDIZAGEM E ENSINO				
Orientação psicológica centrada nas variáveis intervenientes do tipo cognições e intenções, dos chamados processos mentais superiores (percepção, resolução de problemas por <i>insight</i> , tomada de decisões, processamento de informação, compreensão) do que de estímulos e respostas.				
PRINCIPAIS TEORICOS E CONCEITOS BÁSICOS				
Clark L. Hull 1884-1952	D.Hebb 1904-1985 Canadá	E.C.Tolman 1886-1959 EUA	GESTALT M. Wertheimer 1880-1943 W. Köhler 1887-1967 K. Koffka 1886-1941 Alemanha	R. M. Gagné 1916-2002 EUA
K. W. Spence 1907-1967 EUA				
Reforço	- Atitude - Atenção - Motivação	Mapa cognitivo	- Percepção holística - <i>Insight</i>	- Hierarquias de aprendizagem. - Mudança comportamental observável. - Aprendizagem instrucional.

Figura 06. Principais enfoques teóricos de transição entre o comportamentalismo e o cognitivismo.

2.5.3 O Cognitivismo

Os estudos dos teóricos cognitivistas centram no desenvolvimento mental/intelectual dos indivíduos. Eles investigam o processo de construção do conhecimento apoiados principalmente nos estudos de Psicologia, Biologia, Sociologia, Filologia e outras ciências. Conceitos básicos da construção do conhecimento da teoria de Piaget como a assimilação, acomodação, adaptação e a equilibração são fundamentais no estudo da aprendizagem. A teoria de Vygotsky tem como base o desenvolvimento do indivíduo como resultado de um processo sócio-histórico, enfatizando o papel da linguagem e da aprendizagem nesse desenvolvimento. David Ausubel estuda a aprendizagem significativa, investiga o processo de interação cognitiva entre um conhecimento novo e um conhecimento já existente na estrutura cognitiva do aprendiz, o *subsunção*. Kelly identifica os construtos pessoais, espécies de padrões, moldes, gabaritos, construídos e reconstruídos para dar sentido às realidades do universo, numa perspectiva histórica. A figura 07 sintetiza as principais contribuições cognitivistas.

APRENDIZAGEM E ENSINO				
Enfatiza a cognição, o ato do ser humano conhecer o mundo. A teoria cognitivista trata principalmente dos processos mentais; ocupa-se da atribuição dos significados, da compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação envolvida na cognição.				
COGNITIVISMO				
Surgiu no início do século XX como uma reação ao behaviorismo clássico.				
O conhecimento é construído.				
PRINCIPAIS TEORICOS				
J. Piaget 1896-1980 Suíça	L. S. Vygotsky 1896-1934 Rússia	Johnson-Laird (1936) Inglaterra	D. P. Ausubel (1918) EUA	G. A. Kelly (1905) EUA
Construção do conhecimento. Desenvolvimento cognitivo.	A aquisição de conhecimentos pela interação do sujeito com o meio. Processo sócio-histórico	Modelos mentais	Aprendizagem significativa Subsunçor (conhecimento prévio)	Construtos Pessoais O conhecimento não é definitivo
Jerome Bruner (1915) EUA			Joseph Novak (1981)	
Aprendizagem é um processo ativo. Papel da linguagem no ensino			Integração entre pensamentos, sentimentos e ações	

Figura 07 - Principais teóricos cognitivistas.

O conhecimento resulta de processos construtivos, ativos, interativos e, segundo Morin (1998, 26), “descobrimos a complexidade genérica do conhecimento humano, [...] que comporta elementos biológicos, cerebrais, culturais, sociais, históricos. [...] O conhecimento pode ser legitimamente concebido como produto de interações bio-anthro-sócio-culturais”. Nonaka (2000, p. 30) afirma que a origem do conhecimento está sempre nas pessoas e que “a criação de novos conhecimentos envolve tanto ideais quanto idéias”.

2.5.4 O Humanismo de Rogers

Rogers é considerado o principal humanista. Para ele, o aprendiz é uma pessoa, livre para fazer escolhas em cada situação, para buscar sua auto-realização. A aprendizagem

rogeriana engloba a aprendizagem cognitiva (armazenamento organizado de informações na mente do ser que aprende), aprendizagem afetiva (sinais internos ao indivíduo e pode ser identificada com experiências tais como prazer e dor, alegria ou ansiedade etc.) e a aprendizagem psicomotora (envolve respostas musculares adquiridas por meio do treino e prática). A síntese das idéias rogerianas encontra-se na figura 08.

APRENDIZAGEM E ENSINO	
HUMANISMO APRENDIZAGEM COGNITIVA, AFETIVA E PSICOMOTORA O aluno é uma “pessoa inteira”, livre para fazer escolhas em cada situação.	
Carl Ransom Rogers 1902-1987 EUA	
Auto-aprendizagem e Auto-realização	
Professor	Aluno
O professor é um facilitador de aprendizagem quando age com autenticidade e congruência. Quando compreende, preza, aceita e confia no aluno e cria condições para que o aluno possa aprender a aprender.	Tem potencialidade natural para aprender.
	Aprendizagem ⁸ significante, relevante para seus próprios objetivos.
	A aprendizagem tende a suscitar resistência se não estiver de acordo com os valores internos da pessoa.
	As aprendizagens que ameaçam o eu são mais facilmente assimiladas quando as ameaças externas se reduzem ao mínimo.
	A aprendizagem é facilitada pela participação responsável do aluno no processo.
	Valores: Independência, auto-confiança, auto-avaliação, criatividade e autocrítica
	Aprendizagem que envolve o aluno como um todo é mais duradoura e abrangente.

Figura 08 - Princípios básicos da aprendizagem rogeriana.

Roger abriu os caminhos para o entendimento de que a efetiva aprendizagem envolve a pessoa inteira em pleno uso de sua liberdade. Para Roger, o processo ensino-aprendizagem acontece em ambiente favorável onde impera confiança, autenticidade, responsabilidade e a congruência. Garvin (2000, p. 69) afirma que “as organizações que aprendem cultivam a arte de ouvir com abertura e atenção. Os gerentes devem manter-se receptivos às críticas”. Garvin destaca ainda que os primeiros passos da organização que quer aprender é “promover ambiente

⁸ De acordo com Moreira (1999, p. 142), a aprendizagem significativa é adquirida por meio de atos. A pessoa aprende em “confronto experiencial direto com problemas práticos – de natureza social, ética e filosófica ou pessoal – e com problemas de pesquisa”. É uma aprendizagem penetrante, significativa para a pessoa, muda suas ações futuras. Osono *et al.* (2008, p. 267) destacam que “as alavancas que acionam a motivação do funcionário são muito sensíveis aos fatores *soft*, como a capacidade de contribuir para o país, a sociedade ou a região, assim como a equipe”.

propício ao aprendizado” e garantir a “abertura das fronteiras e o estímulo ao intercâmbio de idéias” e chama atenção para a importância do comprometimento com o aprendizado. Para Osono *et al.* (2008, p. 189), “todo ser humano pode contribuir diante de uma oportunidade”, segundo os pesquisadores, o comportamento organizacional da Toyota está alicerçado em dois pilares: a “melhoria contínua” e o “respeito pelas pessoas”.

2.5.5 Pedro Demo e a Educação pela Pesquisa

Os educadores Paulo Freire e Pedro Demo são pesquisadores brasileiros, respeitados pelas suas contribuições na reflexão do processo de ensino-aprendizagem contextualizado em um projeto amplo, o da educação. A síntese das idéias de Pedro Demo sobre o processo ensino-aprendizagem está contida na figura 09. A pesquisa é o princípio científico e educativo para Demo. Brown (2000, p. 149) afirma que a pesquisa deve ser usada “para reinventar a corporação”. Tanto Demo e Brown navegam na mesma direção. A pesquisa deve ser a mola mestra do ensino universitário e da gestão das organizações baseadas em conhecimentos.

APRENDIZAGEM E ENSINO		
Parceria entre professores e alunos no processo de pesquisa.		
Pedro Demo (1941) Brasil		
Educar pela pesquisa para formar o cidadão competente.		
Manejar a pesquisa como princípio científico e educativo.		
Processo de formação da competência histórica humana.		
Questionamento reconstrutivo	Qualidade formal	Qualidade política
Teoria (Reconstruir o conhecimento) e Prática (teorizar as práticas)	Inovação pelo conhecimento	Intervenção Ética Humanização da inovação
Professor		Aluno
Orientar o aluno do processo de aprendizagem. Dedicar-se na formação de sujeitos capazes, críticos, criativos e éticos. Recuperar permanentemente a competência própria do fazer, para saber fazer e sempre refazer, para garantir a qualidade da docência. Avaliar e ser avaliado.		Desenvolver a competência de saber pensar. Aprender a aprender trabalhar com a pesquisa e a elaboração do próprio conhecimento. Compreender que tem um papel democrático a exercer na sociedade. Reconhecer que a ação tem que ser sempre inovadora e ética.

Figura 09 - Conceitos básicos da aprendizagem demoniana.

Demo insiste que os docentes se ocupem na formação de sujeitos capazes, críticos, criativos e éticos e que os discentes se ocupem no desenvolvimento da competência de saber

pensar e a elaborar o próprio conhecimento. Quinn *et al.* (2000, p. 174) afirmam que “na era pós-industrial, o sucesso das empresas se situa mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos”. Para os pesquisadores, “o intelecto profissional de uma organização opera em quatro níveis: o conhecimento cognitivo, habilidades avançadas, compreensão sistêmica e criatividade automotivada”. Portanto, Demo apresenta uma proposta de ensino-aprendizagem muito coerente para a universidade atual que além de gerar, sistematizar, aplicar e difundir conhecimento tem como missão formar cidadãos e profissionais qualificados.

2.5.6 Os Ensinos de Paulo Freire

Quando vivemos a autenticidade exigida pela prática de ensinar-aprender, participamos de uma experiência total, diretiva, política, ideológica, gnosiológica, pedagógica, estética e ética, em que a boniteza deve achar-se de mãos dadas com a decência e com a serenidade. (FREIRE, 2002, p. 13).

Os ensinamentos de Paulo Freire são amplamente discutidos. A figura 10 sintetiza suas principais idéias. Segundo Gadotti (2001, p. 1), muitos educadores, durante o Fórum Social Mundial, realizado no Brasil em 2001, “referiam-se a Freire como o educador mais coerente do século XX”. Destaca também que “não se pode entender o pensamento pedagógico de Paulo Freire descolado de um projeto social e político”. Paulo Freire vai além da sua pedagogia dialética, crítica e interrogativa. Ele resgata a nossa capacidade de sonhar com um mundo mais justo.

O mais importante da obra de Paulo Freire não está na sua teoria do conhecimento ou na sua pedagogia, mas em ter insistido na idéia de que é possível, urgente e necessário mudar a ordem das coisas. Ele não apenas convenceu muita gente em muitas partes do mundo, por meio de suas teorias e práticas, mas, também, despertou em muitas pessoas a capacidade de sonhar com uma realidade mais humana, menos feia e mais justa. Mudar o mundo é difícil. Existem muitas injustiças. Contudo, devemos tentar. Se não tentamos, não somos propriamente humanos. Nada de humano existiria em nós se nós não tentássemos mudar o mundo. (GADOTTI, 2001, p.14).

ENSINAR E APRENDER					
PAULO R. N. FREIRE					
1921 - 1997					
“Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender”.					
O processo ensinar-aprender					
“serve-se de meios, de técnicas; envolve frustrações, medos, desejos”					
A EDUCAÇÃO EXIGE:					
Rigorosidade metódica	Pesquisa	Apreensão da realidade	Reflexão crítica sobre a prática	Reconhecimento de que ela é ideológica	Compreensão de que ela é uma forma de intervenção no mundo
SUJEITOS DO PROCESSO					
↓					
EDUCANDO ↔ EDUCADOR					
A convicção de que a mudança é possível	Segurança, competência profissional e generosidade		Comprometimento		Retidão ética
Consciência do inacabamento do ser	Disponibilidade para o diálogo		Exercitar a liberdade e assumir responsabilidade das ações		Estética e ética
Respeito à autonomia e à dignidade de cada um	Saber escutar		Tomada consciente de decisões		Bom senso
O reconhecimento de ser condicionado, inserido no mundo	Querer bem aos educandos		Curiosidade		Humildade
Reconhecimento e a assunção da identidade cultural	Risco, aceitação do novo e rejeição a discriminação		Críticidade		Tolerância e luta em defesa dos direitos dos educadores
Respeito aos saberes dos outros	Corporeificação das palavras pelo exemplo		Alegria e esperança		

Figura 10 - Conceitos básicos da pedagogia de Paulo Freire

A proposta educacional de Paulo Freire exige: rigorosidade metódica, pesquisa, apreensão da realidade, reflexão crítica sobre a prática, reconhecimento do caráter ideológico do processo educativo e a compreensão de que a educação é uma forma de intervenção no mundo. A figura 10, destaca também, as competências a serem construídas e os valores a serem difundidos pela educação freireana e chama a atenção para a importância da “corporeificação das palavras pelo exemplo”. Não é esta a mesma preocupação do fundador da UNIFEI, no início do século XX?

Kleiner *et al.* (2000, 135) descrevem uma diferente abordagem sobre aprendizado institucional. Eles relatam a experiência das organizações por meio da “prática milenar de narração de histórias comunitárias, as pessoas revivem juntas um evento e aprendem o seu significado coletivamente”. Constataram que as histórias de aprendizado funcionam. Promovem confiança, unem as pessoas e criam oportunidades para o trabalho em grupo e a reflexão coletiva. Estimulam a transferência de conhecimento. A experiência transformada em

conhecimento tem muito a ver com os estudos de Freire, com sua preocupação com a reflexão crítica sobre a prática no processo educacional. Freire (2002, p. 22) afirma: “é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática”.

As teorias sobre aprendizagem e os estudos de Pedro Demo e Paulo Freire sobre a educação foram propositalmente utilizados para construir um pano de fundo para a discussão do processo de aprendizagem no contexto organizacional. De acordo com Argyris (2000, p. 83), o aprendizado representa um grande dilema para a maioria das empresas e que “nem mesmo estão conscientes de sua existência”.

2.5.7 Organizações que Aprendem, Aprendizagem Organizacional ou uma Visão Integradora

O estudo do processo de aprendizagem no contexto organizacional, segundo Ribeiro Júnior (2008, p. 56), é um fenômeno que teve início na década de 70, a partir de estudos de Chris Argyris, Schön e outros; intensificou-se na década de 90 e continua sendo objeto de pesquisa. Dada a complexidade da questão, os estudos seguem por duas vertentes. Uma vertente estuda a aprendizagem nas organizações como um processo e outra, como resultado. Para Bitencourt e Azevedo (2006, p. 110), quando o foco ocorre no processo, as abordagens descrevem como as organizações aprendem (*organizational learning*). Quando o foco está nos resultados, a preocupação reside em como as organizações deveriam aprender; as abordagens são prescritivas (*learning organization*).

Para Bastos *et al.* (2004, p. 220), as organizações que aprendem fundamentam-se em correntes teóricas, amparadas principalmente pela Psicologia, que entendem que aprender está intimamente relacionado com a mudança de comportamentos e de atitudes, que envolve o sujeito nos aspectos cognitivo, afetivo e motor. Preocupam-se com o conteúdo, a metodologia, a avaliação e as características individuais e grupais.

A aprendizagem organizacional prescritiva e normativa, que visa os resultados, apóia-se na construção teórica embasada em experiências práticas de sucesso realizadas por consultores e gestores no âmbito das organizações. Senge (1990, p. 12) afirma que “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. Para ele, o aprendizado faz parte da natureza humana, nasce da aspiração individual, acontece de forma sistêmica e envolve “modelos mentais”, pensamentos pessoais fortemente arraigados. Os objetivos comuns e o aprendizado em grupo mobilizam as pessoas para irem além dos limites

das suas individualidades nos ambientes organizacionais. “A organização de aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade. E a mudá-la”.

Para Senge (2000, p. 46), a aprendizagem organizacional acontece quando cinco disciplinas são trabalhadas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico. O domínio pessoal tem relação direta com a visão pessoal do indivíduo com estruturação elástica, variável. Modelos mentais é a disciplina que visa desenvolver a consciência das atitudes e percepções que influenciam o pensamento e as interações. A visão compartilhada é uma disciplina coletiva de propósito mútuo, de comprometimento com um grupo ou organização. A aprendizagem em equipe é uma disciplina de interação grupal, de mobilização dos talentos individuais, das energias e ações para alcançar metas comuns. O pensamento sistêmico possibilita a compreensão das interdependências e das mudanças dos contextos sistêmicos, cada vez mais complexos.

Ambas vertentes se tornam mais complexas quando se quer saber qual é o sujeito da aprendizagem organizacional. Quem aprende são os indivíduos dentro da organização ou a própria organização? Os pesquisadores divergem e os paradoxos emergem. De um lado, o indivíduo que aprende e de outro a natureza coletiva e social de qualquer empreendimento organizativo que transcende a cada indivíduo.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 331), o modelo pós-industrial sustenta que no mundo contemporâneo, caracterizado pela mudança, quem aprende são homens e defende que as relações entre os indivíduos e as organizações são transitórias e temporárias. Pode-se concluir que a construção de uma carreira é um empreendimento pessoal. Enquanto permanece na organização, “o indivíduo deve-se integrar-se a ela e basear sua ação em uma ética profissional”. A comunidade organizacional é composta por um “grupo de indivíduos que compartilham temporariamente interesses profissionais comuns e se organizam em torno de objetivos comuns”. Os interesses organizacionais permanentes são garantidos pela transitoriedade dos profissionais.

Tosey (2008) fundamenta-se nos estudos de Gregory Bateson e relata que, em suas experiências como trabalhador, os novos contextos, muitas vezes temporários, se apresentam como “mais férteis para a aprendizagem organizacional”. Favorecem o surgimento de novos tipos de interação, de engajamento e de supervisão. Obviamente que quanto mais complexas as atividades, mais sofisticados se tornam seus mecanismos de controle.

No entanto, Osono *et al.* (2008, p. 266) destaca que a produção na sociedade do conhecimento envolve um conjunto amplo de programas de treinamento porque “desenvolver a capacidade e o pessoal leva tempo e exige esforço”. Em uma indústria orientada pelo

conhecimento, “deixar os funcionários partirem priva a empresa de seus meios de produção, além da memória empresarial acumulada ao longo dos anos na mente e nas mãos do trabalhador do conhecimento”.

Rowley e Gibbs (2008, p. 356) afirmam que as organizações estão cada vez mais sob pressão não só para aprender, mudar e adaptar, mas para tomar ações que sejam aceitáveis e sustentáveis eticamente. Os pesquisadores analisam as duas vertentes que vêm sendo pesquisadas e propõem uma vertente integradora, baseada na sabedoria prática, compreendida como capacidade de agir com os bens humanos. Para eles, as organizações estão operando em realidades mutantes, marcadas pelas incertezas e impossibilitadas de serem gerenciadas pautadas em regras e, dessa forma, os processos decisórios estão envolvidos em problemas de ordem ética e de responsabilidade social. Blackman *et al.* (2004) *apud* Rowley e Gibbs (2008, p. 356) apresentam críticas ao modelo de aprendizado de circuito duplo de Argyris e Schon. Eles argumentam que há problemas reais no processo de conversão da experiência subjetiva dentro do conhecimento organizacional. Como a organização da aprendizagem fundamentada em Senge também apresenta problemas não resolvidos, os pesquisadores apontam a sabedoria conseguida por meio da aprendizagem e da prática (práxis) como modelo viável. Propõem um modelo sustentado por sete processos pilares:

1. Entendimento da dinâmica complexidade organizacional inserida em contexto de incertezas econômicas, ambientais e sociais;
2. Desenvolvimento de competências pessoais de sabedoria;
3. Ação deliberada por modelos éticos e morais;
4. Visão atual sustentável compartilhada – senso comum de propósito – alinhamento dos interesses pessoais com os organizacionais;
5. Grupo de sabedoria dinâmica – times de diálogos e discussões;
6. Práxis deliberada;
7. Aprendizagem consubstanciada.

A aprendizagem no contexto das organizações por meio da visão integradora de Rowley e Gibbs encontra pontos de convergência nos estudos de Pedro Demo e Paulo Freire. Segundo Freire (1980, p. 40), “o homem não pode participar ativamente na história, na sociedade, na transformação da realidade, se não é auxiliado a tomar consciência da realidade e de sua própria capacidade para transformá-la”. Demo (2005, p. 1) define a “educação como processo

de formação da competência humana, com qualidade formal e política, encontrando no conhecimento inovador a alavanca principal da intervenção ética”.

De acordo com Tosey (2008), a aprendizagem organizacional tem um caráter político inerente, porque a comunicação é a base de operações do processo de aprendizagem e toda a comunicação tem embutidas em si mensagens regulamentadoras. A aprendizagem organizacional envolve sempre um contexto relacional. Para ele, o processo de aprender não segue uma trajetória linear dentro de um conhecido contexto, e sim um modelo circular, fruto da interação dos gestores e dos demais participantes. Tosey destaca que o processo de aprendizagem envolve uma dimensão sombra e afirma que “a aprendizagem é emocional e tem potencial subversivo”. Também, Freire (2002, p. 79) chama a atenção para a questão ideológica; para ele, “a ideologia tem que ver diretamente com a ocultação da verdade dos fatos, com o uso da linguagem para penumbrar ou opacizar a realidade ao mesmo tempo em que nos torna ‘míopes’”.

A visão integradora proposta por Rowley e Gibbs leva em consideração os aspectos das vertentes de aprendizagem organizacional e a das organizações que aprendem. Vão além, apóiam-se na práxis, na experiência, nos valores, nos aspectos éticos e afetivos do ser humano para o desenvolvimento de uma organização sábia. Podemos concluir que ainda não se chegou a um consenso em torno da questão. O certo é que a aprendizagem humana que sempre foi preocupação das instituições acadêmicas passou a ser também preocupação das demais organizações. Aqui também vale lembrar que como as metáforas, as analogias são importantes na gestão das organizações baseadas em conhecimento, o modelo de organização sábia nos faz lembrar de Theodomiro Santiago. Ele preocupava tanto com o contexto da prática na formação profissional do engenheiro que os alunos das primeiras turmas sofreram críticas, foram ironizados pelos estudantes de engenharia do Rio de Janeiro. Foram chamados de “Águias Práticas” e, segundo Pereira (1997, p. 73), a crítica foi assumida como um elogio e os primeiros profissionais colocavam em seus cartões de visita o nome e, em seguida, o título pejorativo. Cabe a questão: As organizações sábias precisam de “águias práticas”?

2.5.8 A Criação do Conhecimento Organizacional

A crescente evolução da tecnologia informacional e dos sistemas de comunicação contribuiu para o surgimento de uma sociedade caracterizada principalmente pela integração global da produção e pela diversidade cultural. Uma sociedade com uma marca cultural “pós-moderna”, caracterizada por novos valores e posturas, com destaque para a criatividade nos

campos científicos e estéticos, pela desestruturação do tempo e do espaço, pela subjetividade, intelectualização e pela globalização.

A criatividade, segundo May (1975, p. 38), “é a manifestação básica de um homem realizando o seu eu no mundo”. “A criatividade é basicamente o processo de fazer, de dar a vida”. Para De Masi (2000), a criatividade envolve a emoção, a fantasia, a racionalidade e a concretude. O ser humano da pós-modernidade “é complexo e aspira poder administrar essa complexidade”. Morin (1998, p. 308) nos ensina que “todo diálogo com o mundo, com o real, com o outro, conosco passa pela mediação das nossas palavras, enunciados, idéias, teorias e mesmo mitos; não podemos sonhar em nos livrarmos disso”. Para ele, “o problema cognitivo é o problema cotidiano de cada um e de todos”. O mundo pós-moderno é complexo e globalizado.

É sabido que, quando se atira uma pedra num lago, se obtém uma série de ondas concêntricas que se propagam, de forma contínua, por toda superfície aquática. Do mesmo modo, graças ao progresso tecnológico, o nosso planeta tornou-se hoje como um pequeno lago, onde cada onda atinge e envolve rapidamente até os cantos mais remotos. (DE MASI, 2008, p. 140).

No complexo contexto da atualidade, o compartilhamento do conhecimento, o processo de aprendizagem individual e organizacional passou a constituir em objeto de pesquisa. A aprendizagem humana implica diretamente em mudança de comportamento, portanto a aprendizagem no âmbito organizacional se apresenta como um grande desafio para as organizações pós-industrial.

A criação do conhecimento organizacional, conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68) e Nonaka (2000, p. 27), envolve a conversão de conhecimento de quatro maneiras diferentes, num processo de interação dinâmica, que resulta no compartilhamento de quatro modalidades de aprendizagem geradoras de conhecimento. Para dar uma visão do processo, foi criada a figura 11. É importante destacar que o conhecimento tácito envolve dimensão cognitiva: modelos mentais, crenças e perspectivas. É altamente pessoal e arraigado na ação. O conhecimento explícito é formal, sistemático e de fácil comunicação, como, por exemplo, especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador. De acordo com Tosey (2008), as histórias, nos ambientes organizacionais, têm se apresentado como instrumento importante na capturação dos padrões de significados no interior dos contextos organizacionais. É uma das formas de transformação do conhecimento tácito em explícito.

As ferramentas utilizadas para a conversão do conhecimento são as metáforas ⁹, analogias e modelos. Quanto ao conhecimento tácito resultante do processo de internalização, “à medida que é difundido na organização, seu significado muda constantemente”, transformando-se em fonte de novos conhecimentos. Assim, relata Nonaka (2000, p. 36): “os empregados também estão reinventando a si próprios, a empresa e, até mesmo, o mundo”.

Conversão do conhecimento	Compartilhamento	Conhecimento resultante
De tácito para tácito	SOCIALIZAÇÃO	Conhecimento compartilhado (tácito)
	A pessoa aprende observando, imitando e praticando a atividade do outro.	
De explícito para explícito	COMBINAÇÃO	Conhecimento sistêmico (explícito)
	A pessoa aprende coletando informações na organização e gerando novos relatórios.	
De tácito para explícito	EXTERNALIZAÇÃO	Conhecimento conceitual (explícito)
	A pessoa explica a sua prática e os outros explicitam em forma de documentos, projetos que serão utilizados por toda organização. A pessoa desenvolve novas abordagens de suas atividades. Inova as maneiras de resolver um antigo problema ou de apresentar um documento.	
De explícito para tácito	INTERNALIZAÇÃO	Conhecimento operacional (TÁCITO) ↓ Ampliado
	Os conhecimentos explícitos compartilhados com os outros precisam ser internalizados, corporificados. Nesta etapa, as pessoas reformulam os seus conhecimentos e posturas na execução das atividades. O conhecimento volta a ser novamente TÁCITO.	

Figura 11: Criação do conhecimento organizacional

⁹ Segundo Abbagnano (2007, p. 776), “metáfora é transferência de significado”. De acordo com Chauí (1995, p. 149), a linguagem é simbólica e opera por analogias e por metáforas.

2.5.9 O Modelo da Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams

As pesquisadoras americanas Wendi Bukowitz e Ruth Williams (2002), a partir da teoria existente no campo da gestão do conhecimento, elaboram um manual de caráter utilitário para sugerir caminhos capazes de produzir melhorias no desempenho da gestão do conhecimento. O manual está estruturado no modelo concebido por elas como: **estruturação do processo de gestão do conhecimento**.

A estruturação é uma maneira simplificada de pensar sobre como as organizações geram, mantêm e dispõem de uma reserva de conhecimento estrategicamente correto para criar valor. Acreditamos que todos os elementos do processo devem ser geridos em relação uns aos outros para alcançar a mistura e a quantidade corretas de conhecimento e a capacidade de distribuí-lo. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002, p. 24).

A estruturação do processo de gestão do conhecimento está inserida no contexto de dois processos organizacionais: o tático, desencadeado pela oportunidade ou demanda dirigida pelo mercado, e o estratégico, desencadeado por mudanças no macroambiente, conforme figura 13.

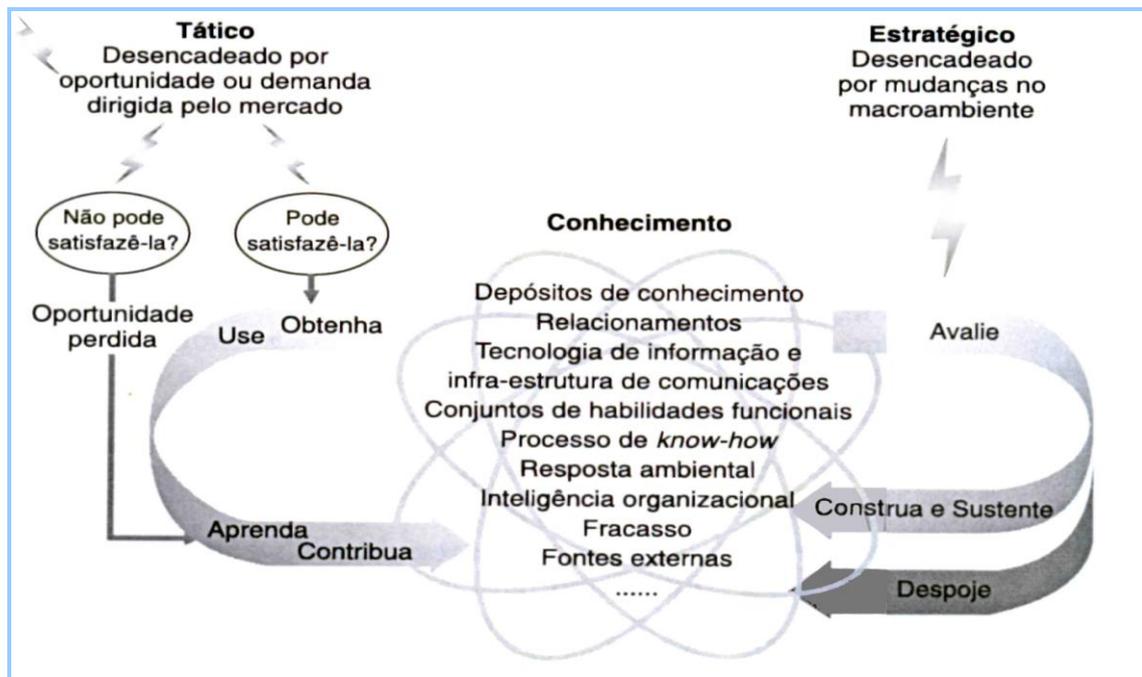


Figura 13 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24).

O processo tático envolve quatro passos básicos e envolve a participação de todos: **obtenha, utilize, aprenda e contribua**.

Obter informações relevantes está se tornando uma tarefa muito complexa para as organizações. Existe uma quantidade de informações fluindo por todos os lados que exige

discernimento para identificar aquelas que serão usadas para solucionar problemas, tomar decisões ou criar novos produtos e serviços.

Utilizar a informação para criar soluções inovadoras requer pessoas e ambientes propícios ao desenvolvimento da criatividade.

Aprender para criar vantagem competitiva para as organizações exige integração do processo de aprendizagem no contexto organizacional, vinculado ao trabalho.

Contribuir para a construção de uma base de conhecimento comum “é uma das nozes mais duras que as organizações têm que quebrar”. As pessoas precisam ser convencidas de que sua contribuição garantirá retorno para a organização e para elas próprias.

O processo estratégico exige uma “avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras”. A gestão do conhecimento exige novas posturas comportamentais de todos os envolvidos e estilos diferenciados de lideranças. Compõem o processo os seguintes passos: **avaliar, construir, manter e descartar**.

Avaliar requer um tratamento criterioso dos dados, das informações e do conhecimento organizacional. “A avaliação exige que a organização defina o conhecimento necessário para a sua missão e mapeie o capital intelectual atual, em contraste com as necessidades futuras de conhecimento”. Supõe o desenvolvimento de medidas que demonstrem o aumento da base de conhecimento organizacional.

Construir e manter é a capacidade de exercitar o olhar sobre o que se quer gerir dentro de contexto relacional, que é novo a cada momento. “As organizações construirão seu capital intelectual por meio dos relacionamentos – com os empregados, os fornecedores, os clientes e as comunidades nas quais operam e, até mesmo, com os concorrentes”. A construção e manutenção são os passos asseguradores da viabilidade e competitividade das organizações.

Descartar conhecimento pode ser uma forma valiosa de transferir conhecimento para fora da organização ou de cortar gastos.

As pesquisadoras, a partir do modelo proposto, criaram um instrumento para diagnosticar as organizações, identificar as áreas fortes e fracas para a gestão do conhecimento.

A replicação do diagnóstico possibilitou uma visão da UNIFEI JÚNIOR e os resultados serão apresentados no capítulo 4 desta dissertação.

CAPITULO 3. A EMPRESA JÚNIOR

O conceito “Empresa Júnior” é recente no Brasil. O “Movimento Empresa Júnior” brasileiro tem crescido consideravelmente, reunindo, segundo Lopes (2007, p. 33), “o maior número de empresas juniores em todo mundo”.

A empresa júnior é uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída por alunos de graduação, que prestam serviços e desenvolvem projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, sob a orientação de docentes. Segundo Sangaletti e Carvalho (2004, p. 18), as empresas juniores contam com o apoio da instituição de ensino que fornece espaço físico e toda infra-estrutura necessária para os alunos trabalharem; no entanto, a empresa júnior possui estrutura jurídica própria. É gerida de acordo com seu estatuto, regimento interno e das leis que regulamentam as associações civis sem fins lucrativos. A empresa possui CNPJ e nota fiscal próprios.

O conceito de empresa júnior surgiu na França, com base em uma lei nacional de associações com vocação econômica, de 1901. Em 1967, a primeira empresa júnior foi criada na ESSEC – L’Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris, uma iniciativa inteiramente gerida por alunos, visando diminuir a distância entre a universidade e a empresa.

O conceito se difundiu rapidamente por toda Europa e por todo mundo. De acordo com Sangaletti e Carvalho (2004, p. 20), em 1969, surgiu a Confederação Nacional de Empresas Juniores da França – CNJE, reunindo 114 empresas juniores, idéia que expandiu para vários países. No início da década de 90, foi fundada a JADE – Confederação Européia de Empresas Juniores, com o objetivo de promover o empreendedorismo entre os acadêmicos europeus. A empresa pioneira, a Junior ESSEC Conseil, faturou 1,5 milhões de euros em vendas no ano de 2007.

No Brasil, a idéia de empresa júnior foi trazida pela Câmara de Comércio França-Brasil no ano de 1987, quando publicou um anúncio no jornal, convocando jovens interessados em implantar uma empresa júnior em suas faculdades. Segundo Sangaletti e Carvalho (2004, p. 21), o anúncio teve retorno e, após visitas a empresas juniores européias, superação de imposições burocráticas e da oposição de muitos, surgiram as três primeiras empresas juniores brasileiras: FGV Jr – Fundação Getúlio Vargas, Junior FAAP – Fundação Armando Álvares Penteado e Poli Júnior – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

A Empresa Júnior - FGV é uma consultoria gerencial formada por alunos dos cursos de graduação em administração, economia e direito da FGV - SP. Criada em 1988, é a primeira empresa júnior da América Latina. Desde sua fundação, realizou mais de 400 projetos de consultoria que promoveram melhorias substanciais a seus clientes. A qualidade dos projetos realizados pela Empresa Júnior - FGV é garantida tanto pela capacitação técnica dos membros como pelo auxílio dos professores da FGV - SP e parceiros da empresa. (EMPRESA JÚNIOR – FGV, 2007)

No ano de 2001, as empresas juniores, que já se aglomeravam em federações estaduais, começaram a amadurecer um pouco mais e traçaram metas para a fundação de uma confederação brasileira. As metas foram traçadas por dois anos e, em 2003, no XI ENEJ, realizado em Salvador, foi fundada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior. Foi elaborado pelo MEJ (Movimento de Empresas Juniores) o Conceito Nacional de Empresa Júnior, com a finalidade de definir o que caracteriza ou não uma Empresa Júnior e de preservar a imagem da marca perante o mercado e a sociedade.

Além de determinar o formato mínimo capaz de assegurar a confiabilidade dos serviços prestados por todas as empresas juniores brasileiras e de alinhá-las ao seu papel na sociedade e ao compromisso do Movimento, a Brasil Júnior trabalha como um portal de colaboração e conhecimento, que promove a integração dos empresários juniores de cada Estado. O intuito é regulamentar e difundir o conceito de empresas juniores, que ainda é pouco trabalhado em algumas universidades.

A Brasil Júnior e a JADE renovaram o acordo de cooperação. O novo contrato foi assinado durante a Cerimônia de Encerramento da Conferência Mundial da Empresa Júnior em Porto, Portugal, realizada de 2 a 6 de julho de 2008.

Existem algumas diferenças entre os modelos brasileiro e francês. No modelo francês, as empresas juniores se desenvolveram fora do espaço físico das universidades, sem a orientação de professores, com o foco voltado às grandes corporações. No Brasil, elas nasceram vinculadas às estruturas das instituições de ensino, contando com o apoio dos professores e voltadas às micro e pequenas empresas.

Para a Brasil Júnior, o principal objetivo de uma Empresa Júnior (EJ) é a capacitação de seus membros por meio da inserção voluntária e não remunerada dos estudantes. Dessa forma, as EJs têm uma estrutura de custos que lhes permite a realização de serviços de qualidade a um preço bastante competitivo. Trabalhando assim, a EJ pode atender a um nicho de mercado que não teria condições de contratar as consultorias tradicionais. Portanto o foco principal está nas microempresas e pequenas empresas. Além destas, trabalham também com projetos sociais e outras atividades que trazem benefícios diretos para as instituições de ensino superior, para os estudantes e para a sociedade local onde a EJ está inserida, cumprindo um papel fundamental característico da extensão universitária no Brasil. (LOPES, 2007, p. 37).

3.1. A EFEI Júnior

Conforme informações constantes no Manual do Trainee da UNIFEI JR (2007, p. 2), os acadêmicos da Escola Federal de Engenharia de Itajubá - EFEI tentavam, desde 1992, criar sua empresa júnior. A iniciativa não obteve sucesso, devido à falta de apoio da instituição de ensino. No ano de 1995, um grupo de alunos interessados em vencer esse desafio foi visitar outras empresas juniores. Finalmente, em dois de março de mil, novecentos e noventa e seis (02.03.1996), foi realizada a Assembléia de Constituição da Empresa Júnior da Escola Federal de Engenharia de Itajubá – EFEI JÚNIOR, conforme ata registrada sob o número 12.105 no livro 5, nº 20, fls 173 do Cartório de Registro de Títulos e Documentos de Itajubá - MG, em 24 de fevereiro de 1999. A primeira sede da empresa foi na rua Coronel Rennó, nº 7, Itajubá, Minas Gerais.

A Empresa Junior é uma associação civil sem fins lucrativos. Foi criada com a finalidade de aprimorar a formação e possibilitar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, despertando e desenvolvendo o espírito empreendedor dos alunos de graduação da Escola Federal de Engenharia de Itajubá. Segundo informações constantes em arquivos, a EFEI JR contou, para o início dos trabalhos e desenvolvimento de projetos, com o apoio do SEBRAE-MG, da então ACII – Associação Comercial e Industrial de Itajubá, da FTS – Fundação Theodomiro Santiago, da SulMinas Online e da EFEI. A lista dos fundadores da EFEI JR e seus respectivos cargos está na figura 11.

FUNDADORES	Nº	CURSO	CONCLUSÃO	CARGO
Matias Perazoli Júnior	4992	EEL	Dez./1996	Diretor Presidente
Fabiano Cassaguerra	4978	EEL	Dez./1996	Diretor Administrativo e Financeiro
Rodolfo Silva Cabral	5002	EEL	Dez./1996	Diretor Administrativo e Financeiro
Vanderlei Cardoso de Oliveira	5187	EME	Jul./1998	Diretor de Projetos
Alexandre de Oliveira Solis	5008	EME	Dez./1996	Diretor de Recursos Humanos e Qualidade
Frederico França Giunchetti	4979	EEL	Dez./1996	Diretor de Recursos Humanos e Qualidade
William Mascia Resende	7796	EEL	Desligado	Diretor de Marketing
Suzana Silva Pinto	5005	EEL	Dez./1996	Gerente de Projeto
Renato Buosi	5055	EEL	Jul./1997	Gerente de Projeto
Luiz Fernando Attrot Vital	5078	EME	Jul./1997	Gerente de Projeto
Marcelo Vinicius Bueno	5050	EEL	Jul./1997	Gerente de Projeto
Sandro Ferrari de Araujo	5027	EME	Dez./1996	Gerente de Projeto
Marcos Flávio Castro Dias	5487	EME	Dez./1996	Gerente de Projeto

EEL: Engenharia Elétrica – EME: Engenharia Mecânica

Figura 11 – Fundadores da EFEI JR.

3.2. A UNIFEI Júnior

Em 2003, a Escola Federal de Engenharia de Itajubá foi transformada em Universidade Federal de Itajubá e a EFEI JÚNIOR foi transformada em UNIFEI JÚNIOR. Conforme o Art. 1º do Estatuto, a Empresa Júnior da Universidade Federal de Itajubá é uma associação civil, sem fins lucrativos e com prazo de duração indeterminado, com sede à Avenida BPS, nº: 1303, sala UNIFEI JÚNIOR, Bairro Pinheirinho, e foro nesta cidade de Itajubá, estado de Minas Gerais, que se rege pelo seu estatuto e pelas disposições legais aplicáveis. Conforme informação constante no Júnior News (2008), a UNIFEI JÚNIOR está em fase final do processo de federalização na Federação de Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais – FEJEMG.

A função da empresa júnior é proporcionar aos estudantes a oportunidade de aplicar e aprimorar os conhecimentos adquiridos, além de ganhar experiência de mercado e intensificar os relacionamentos internos e externos à Universidade. Os seus objetivos são:

- Desenvolver o espírito empreendedor, crítico e analítico do aluno.
- Complementar a formação teórica, fornecida pela instituição de ensino superior, com uma aplicação prática, além de proporcionar um contato direto com a gestão de uma empresa.
- Intensificar o relacionamento Empresas/Instituições de Ensino Superior.
- Facilitar o ingresso de futuros profissionais no mercado.
- Contribuir para com a sociedade, por meio do desenvolvimento de estudos, proporcionado aos seus clientes um trabalho de qualidade.
- Valorizar a instituição de ensino como um todo.
- Formar novas lideranças estudantis.
- Formar lideranças empresariais.

As finalidades da UNIFEI JÚNIOR estão definidas no Art.2º do Estatuto:

- a) Proporcionar a seus membros efetivos as condições necessárias à aplicação prática de conhecimentos teóricos relativos à área de formação profissional;
- b) Prestar serviços, mediante remuneração, com respaldo técnico-profissional competente à sociedade, por meio do desenvolvimento de estudos aplicados às áreas

de abrangência dos Cursos de Graduação oferecidos pela Universidade Federal de Itajubá, ressalvadas as isenções concedidas pela diretoria executiva;

- c) Despertar nos alunos o espírito empreendedor e desenvolver habilidades de liderança por meio de contato entre empresários e acadêmicos;
- d) Proporcionar, preferencialmente, ao micro, pequeno e médio empresário da região um trabalho de qualidade a preços acessíveis;
- e) Diagnosticar problemas, propor alternativas e assessorar a implantação de soluções por meio de projetos formalmente aprovados;
- f) Fomentar e apoiar projetos desenvolvidos pelos alunos da Universidade Federal de Itajubá formalmente aprovados pela Diretoria Executiva.

A UNIFEI JÚNIOR tem a missão de:

Proporcionar aos colaboradores uma oportunidade de contato com o mercado de trabalho, a partir da prestação de serviços de qualidade com preços acessíveis, de modo a promover e reconhecer lideranças empreendedoras no corpo discente da Universidade Federal de Itajubá. (MANUAL DO TRAINEE, 2007).

Conforme o Manual do Trainee (2007, p. 1), a UNIFEI JÚNIOR permite uma maior interação entre a sociedade e a Universidade. Como política empresarial, a empresa tem o objetivo de fornecer serviços capazes de satisfazer as necessidades, superando as expectativas de seus clientes por meio de uma melhoria contínua de seus processos e seus colaboradores.

O Estatuto define no Capítulo I – Denominação, sede, finalidade e duração; no Capítulo II - Quadro social, direitos e deveres; no Capítulo III – Patrimônio e no Capítulo IV - Assembléia Geral. A assembléia geral é o órgão de deliberação soberano da "UNIFEI JÚNIOR" - Art. 8º. O Capítulo V trata do Conselho de Administração. A composição do Conselho está definida no Artigo 18.

Art. 18 - O Conselho de Administração é o órgão de deliberação da "UNIFEI JÚNIOR", composto por 14 (quatorze) membros. Sete membros são nomeados pela Assembléia Geral ordinária entre os Membros Efetivos da "UNIFEI JÚNIOR", para mandato de um ano, podendo ser reeleitos. Deverá ser priorizada a indicação dos alunos que ocuparam cargo de Diretor Executivo na administração anterior; e 7 (sete) professores priorizando a indicação de um de cada Instituto da UNIFEI e uma indicação da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária, para mandato de um ano, indicados pelos respectivos Diretores de Instituto ou pelo Pró-Reitor de Cultura e Extensão Universitária. (ESTATUTO DA UNIFEI JR, 2003).

O Capítulo VI regulamenta a Diretoria Executiva, conforme o Art. 24, ela está investida dos poderes de administração e representação da UNIFEI JÚNIOR, de forma a assegurar a consecução de seus objetivos, observando e fazendo observar o Estatuto, as deliberações da Assembléia Geral e o Código de Ética do Movimento Empresa Júnior.

A Diretoria Executiva está composta por 6 (seis) membros eleitos pela Assembléia Geral Ordinária entre os Membros Efetivos da "UNIFEI JÚNIOR", para mandato de 1 (um) ano, permitida a reeleição ou uma recondução para qualquer cargo na forma do Art. 25. A Diretoria Executiva será composta de 1 (um) Diretor Presidente, 1 (um) Diretor de Marketing, 1 (um) Diretor Administrativo e Financeiro, 1 (um) Diretor de Projetos, 1 (um) Diretor de Recursos Humanos e 1 (um) Diretor de Qualidade - Art. 26.

De acordo com o Manual do Trainee (2007, p. 5), o presidente tem sob sua responsabilidade a administração geral da empresa. Responde legalmente pela empresa. O diretor de recursos humanos é responsável “pelo o que a UNIFEI JÚNIOR tem de mais valioso: seus colaboradores”. Ele é responsável pelos processos que abrangem a gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho etc. A diretoria de qualidade ocupa-se em criar uma cultura de qualidade na gestão da empresa e garantir o cumprimento de sua missão. A diretoria de marketing é responsável pela comunicação da empresa no ambiente interno e externo. Desempenha papel estratégico dentro da empresa. Busca novas oportunidades, além de zelar pelo atendimento de qualidade a todos os seus clientes. A diretoria administrativo-financeira é responsável por manter, administrar e otimizar as finanças da empresa. Ela é responsável pela elaboração do orçamento dos projetos empreendidos pela empresa.

A UNIFEI JÚNIOR presta serviços para mais de 40 empresas de Itajubá e região, realizando serviços de consultoria nas áreas de Engenharia e Administração, desenvolvendo eventos acadêmicos e apoiando projetos da universidade. A inclusão de novos cursos na UNIFEI proporcionou à Empresa Júnior uma área de atuação muito abrangente, fortalecendo e unificando, ainda mais, o ideal de profissionais de sucesso. Atualmente, a UNIFEI JÚNIOR presta serviços de consultoria nas seguintes áreas:

- Administração;
- Ciência da Computação;
- Engenharia Ambiental;
- Engenharia de Computação;

- Engenharia de Controle e Automação;
- Engenharia Elétrica;
- Engenharia Hídrica;
- Engenharia Mecânica;
- Engenharia de Produção.

Todos os projetos realizados pela UNIFEI JÚNIOR são orientados por professores e acompanhados pela diretoria de projetos. Sendo assim, seus clientes desfrutam de serviços de baixo custo e alta qualidade, possibilitando que novas tecnologias sejam aplicadas para o desenvolvimento empresarial do Brasil.

3.3. O Empreendedorismo

Segundo o Documento IV EMEPRO (2007, p. 5), empreendedorismo é a capacidade de transformar uma idéia em realidade, seja ela inovadora ou não. O empreendedor é capaz de identificar oportunidades, desenvolver uma visão do ambiente, contagiar outrem com suas idéias, estar pronto para assumir riscos e aprender com os erros; e, dentre outras atribuições, utilizar informações para seu próprio aprendizado. Pensando nisso, a UNIFEI JÚNIOR tomou a iniciativa de criar a Semana do Empreendedor, com o objetivo de fomentar o espírito empreendedor nos universitários da região. Assim, realiza o contato dos estudantes com profissionais bem sucedidos, uma vez que o contato com experiências de sucesso consiste num fator motivador para o desenvolvimento do espírito empreendedor.

A Semana do Empreendedor é uma iniciativa da UNIFEI JÚNIOR e tem como principal objetivo fomentar o espírito empreendedor em:

- universitários da região: a fim de ajudá-los a desenvolver habilidades importantes para a inserção no mercado de trabalho, ou mesmo para a abertura de um negocio;
- professores: por meio do incentivo à aplicação dos conhecimentos técnicos para melhorar a universidade, a sociedade e, conseqüentemente, desenvolver a si próprios.
- empresários: com a disponibilização de mais informações e melhores condições para gerenciar seus negócios e atividades;
- na comunidade: incentivando a melhoria por meio do empreendedorismo.

A Semana do Empreendedor visa o desenvolvimento de características empreendedoras por meio de palestras ministradas por profissionais conceituados, de maneira a oferecer uma variedade de informações essenciais para a formação de um profissional bem preparado. O evento acontece dentro do campus da Universidade Federal de Itajubá e, atualmente, conta com o apoio de inúmeras instituições. O público-alvo é composto pelos universitários, empresários da região e autoridades políticas de Itajubá. O evento possui uma estrutura básica que vem sendo melhorada a cada ano.

O evento, já tradicional na universidade, traz, todos os anos, palestras, cursos e debates a cerca de um tema específico, sempre relacionado ao empreendedorismo. Abaixo, os temas dos eventos já realizados:

- I. Semana do Empreendedor – 1997: Empreendedorismo: uma nova tendência
- II. Semana do Empreendedor – 1998: O perfil do profissional do 3º milênio
- III. Semana do Empreendedor – 2000: Empreendedor.Com
- IV. Semana do Empreendedor – 2002: Ética e Responsabilidade Social
- V. Semana do Empreendedor – 2005: Perfil do Empreendedor
- VI. Semana do Empreendedor – 2006: Trajetórias do Sucesso
- VII. Semana do Empreendedor – 2007: Empreendedorismo Tecnológico
- VIII. Semana do Empreendedor – 2008: Uma nova geração empreendedora: empregado ou empregador?

Em todas as edições do evento, houve participação de grandes empresas do Sul de Minas, do Vale do Paraíba, Grande São Paulo e de outras regiões do país; alguns exemplos de participantes: GM, Johnson & Johnson, MAHLE, AFL, SIEMENS, ERICSSON, entre outras. Além disso, estiveram presentes, também, empresas de recrutamento e, sobretudo, empresas de ex-alunos da UNIFEI de modo a aproximar os alunos da realidade do mercado e garantir a possibilidade de empreender.

3.4. O Espaço Ocupado: Lugar de Significados

Cada homem está situado no espaço e no tempo, no sentido em que vive numa época precisa, num lugar preciso, num contexto social e cultural preciso. O homem é um ser de raízes espaço-temporais. (FREIRE, 1980, p. 34).

A UNIFEI JÚNIOR, por decisão gerencial da Universidade, saiu de um espaço e foi para outro dentro do campus universitário. Os empresários juniores estavam cientes de que essa mudança ocorreria desde nossa primeira visita na empresa em 29 de junho de 2007. Embora cientes, não planejaram a mudança que poderia ocorrer a qualquer momento. Eles ocupavam uma sala grande da universidade e se mudaram para um novo espaço: uma sala menor, se comparada com a anterior, e inicialmente sem acesso a Internet, num local que está sendo construído para o encontro dos universitários e demais servidores da universidade. Um novo espaço em construção. Chanlat (1996, p. 31) destaca que o ser humano é um ser espaço-temporal que, em maior ou menor grau, apresenta enraizamento espacial identificado por meio de “investimentos: afetivo, material, profissional, político e outros mais”, que reafirmam a identidade pessoal e coletiva. Fischer (2007, p. 82) afirma que “os espaços de trabalho ocupam um lugar físico e simbólico”. Além de facilitar a orientação ou a informação, as relações espaciais são também de ordem social e imaginária.

Realizada a mudança, os jovens empresários sentiram um grande impacto, o que desencadeou um processo de desânimo generalizado. Por várias vezes, nós os encontramos na sala antiga, e a sala nova estava fechada. Duas questões podem ser colocadas. Qual o significado do espaço organizacional na vida da empresa? Qual o significado do espaço na vida pessoal? As repostas para essas perguntas constituem o campo de estudo da Psicologia dos espaços de trabalho, que analisa as interações entre comportamento humano e organização. A empresa, como território social, vai além de suas funções produtivas, incorpora condutas e valores. Para Fischer (2007, p. 84), os espaços são humanizados, dominados, demarcados. A territorialidade, além de múltiplas funções, garante o desenvolvimento da identidade pessoal e a identidade social. “O fato de compartilhar um mesmo território permite a seus ocupantes adquirir conhecimentos, experiências comuns, a desenvolver uma coesão maior ou menor e a estabelecer relações de confiança mútua”. Um dos empresários assim expressa: *“Eu mesmo confesso que, quando voltei das férias, havia desanimado bastante. Da minha parte, acho que foi devido à mudança repentina de sala, que foi um balde de água fria... eu, pelo menos, estava totalmente animado antes das férias e cheio de planos”*.

A “crise” atingiu o ponto máximo quando o Presidente enviou um *e-mail* para os demais diretores, convocando-os para uma reunião e fazendo um “desabafo”. Todos os diretores responderam, via *e-mail*, ao presidente. A reunião foi realizada no dia 4 de setembro de 2008. Como todos haviam pensado sobre seus problemas gerenciais, a reunião transcorreu com naturalidade. Eles concordaram que a mudança de sala tinha afetado a todos. Percebemos claramente, na reunião, que eles trabalharam perfeitamente em equipe, o que pode ser

claramente evidenciado em seus escritos. A insegurança de uns e a força de outros demonstraram equilíbrio no conjunto das posturas. Acompanhamos outras reuniões e todos se esforçaram ao máximo para voltar à normalidade com disposição para o crescimento pessoal e empresarial. Destacamos os seguintes trechos de seus escritos:

Vamos lá pessoal, deixa a empresa crescer! Criem laços fortes com suas diretorias e mantenham uma forte relação com os diretores e com a presidência. Vamos nos manter informados e passar tais informações às nossas Diretorias. Vamos participar dos eventos de interação e pôr nossas mãos no fogo pela empresa!

Estou percebendo, realmente, que o pessoal da empresa, como um todo, está desunido. Mas fica uma sugestão: se nós, diretores, estamos começando a ficar desanimados... então, que busquemos esse ânimo na energia dos recém-chegados, e que não deixemos transparecer para nossos assessores... senão, adaptando as palavras do Adam, nós vamos colocar todo um ciclo de "trabalho emocional" a perder. Todos temos muito o que melhorar ainda, mas acredito que estamos no caminho certo e temos crescido bastante. Estamos aprendendo com as dificuldades e os problemas que vêm surgindo.

Eu, sinceramente, não consigo me deixar abater quando eu vejo a Jr cheia de gente no intervalo. E o mais importante: eles precisam da nossa orientação! Somos os líderes deles e temos o dever de passar confiança para eles!

3.5. Palavras e Metáforas: Coreografia do Poder na UNIFEI JÚNIOR

O ser humano é um ser de relação e de comunicação; portanto, um ser dialógico. É sua *dimensão* ôntica e transcendental, sempre presente em todos os sujeitos humanos de ontem, de hoje e de sempre. (BOFF, 2000, p. 118).

O Presidente, angustiado, partilha com sua diretoria sua falta de motivação. Cheio de reticências faz uma auto-avaliação e, literalmente, demonstra sua inquietude, sua dor, suas indagações e, com seu ardor juvenil, se abre para o diálogo, parte em busca de equacionar os problemas, ordenar os pensamentos e parte, secretamente, em busca da afirmação de sua identidade enquanto presidente de uma organização que está se expandindo. Como nos ensina Freire (1996), a consciência abre o caminho para conhecer. A experiência da abertura nos faz encontrar a nossa incompletude. “Seria impossível saber-se inacabado e não se abrir ao mundo e aos outros à procura de explicação, de respostas a múltiplas perguntas”. A seguir, alguns do trechos da correspondência do presidente:

Não é novidade para ninguém que, desde quando iniciamos a nossa gestão, eu me sinto um tanto atrás, em termos de motivação, da maioria dos atuais membros da empresa. Esse ano, a equipe está muito forte... o pessoal quer mostrar capacidade, quer mostrar serviço... de um modo que eu nunca vi antes nessa empresa.

Quando resolvi candidatar-me novamente à presidência da Jr., de cara, eu pensei: "Nossa, é hora de ver a Jr produzir... render como nunca e fazer parte disso!" E de fato! Fizemos vários contatos... participamos de encontros de empresas... desenvolvemos dois eventos de grande sucesso... ganhamos um maior reconhecimento... enviamos cases a congressos... Realmente, começamos a expandir os horizontes da empresa Jr.

Mas, ultimamente, algumas coisas têm me intrigado bastante... e é por isso que resolvi redigir esse desabafo... mas, gostaria que ele funcionasse, também, como um diálogo... e por isso, peço que respondam às indagações que eu farei daqui pra frente nesse e-mail".

O diálogo proposto encontrou terreno fértil em cada jovem diretor. Eles compartilham dos mesmos sentimentos do presidente. Eles formam com ele uma “família”. Uma “família” é uma metáfora, que inserida na organização nos conduz à análise do universo simbólico que povoa as organizações. Conforme Chanlat e Dufour, (1985), Bouchard, (1985) *apud* Chanlat (1996, p.30), “a organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é um lugar propício à emergência do simbólico”. O simbólico não encontra eco na razão e na ciência, de acordo com Sievers (1996a) *apud* Chanlat (1996, p. 31). É a imaginação simbólica que, segundo G. Durand (1984, p.124) *apud* Chanlat (1996, p. 31), “estabelece uma relação entre homens, na relação de satisfações e penas cotidianas dos homens entre si, é esta representação afetiva, exatamente porque é vivida e constitui o domínio secreto das imagens”.

Eu também desanimei, e não culpo outras atividades que faço que me tomam tempo e não posso estar tão presente na Jr, culpo a mim mesma pelo desânimo, não motivação com a Jr. E penso o porquê de não estarmos alinhados. Éramos uma família; hoje, nem ao menos conheço todos os membros.

Chanlat e Bédard (1996, p. 128) analisam as palavras, como ferramenta do executivo e afirmam que é por meio da linguagem que o homem constrói o seu mundo e conclui que o “espaço é, antes de tudo, um universo de palavras”. A identidade de cada homem é construída pelo outro. As palavras de cada um dos empresários evidenciam a construção da identidade e, ao mesmo tempo, apresentam um convite à reflexão sobre o papel da onipotência no mundo organizacional e a necessidade de cada um estabelecer uma boa relação consigo mesmo para se dar bem com os outros. Um deles assim relata: “*Estamos sempre atropelando uns aos outros... estamos sempre nos esquecendo daquilo que pensamos ser o melhor... e, hoje, estamos achando que somos melhores do que realmente somos*”.

A linguagem precisa ser cuidada dentro das organizações. Quanto mais a comunicação for eficiente, maior a probabilidade de sucesso. A comunicação deficiente representa, segundo Chanlat e Bédard (1996, p. 148), “um grande desperdício de tempo, dinheiro e energia consagrados a remediá-lo ou mesmo mantê-lo a despeito de tudo”. A reflexão seguinte ilumina

a significativa percepção do empresário: “...estamos achando que somos melhores do que realmente somos”.

São os outros que nos dizem quem somos. Mais tarde, ou endossamos a definição que fazem de nós, ou tentamos nos desvencilhar dela. É difícil não aceitar a versão dos outros. Podemos nos esforçar para não sermos aquilo que, no fundo de nós mesmos, “sabemos” que somos. Podemos nos esforçar por extirpar essa identidade “estrangeira” de que fomos dotados ou a que fomos condenados, e criar com nossos próprios atos uma identidade por si mesma, a qual obstinadamente buscamos fazer confirmar pelos outros. No entanto, quaisquer que sejam, posteriormente, as vicissitudes, nossa primeira identidade social já nos foi concedida. Nós aprendemos a ser aquilo que nos disseram que somos. (RONALD LAING APUD CHANLAT E BÉDARD, 1996, p. 128)

A afirmação “ *pessoalmente, eu acredito na doutrina de que nada que provém em nome da minha melhora vem de fora de mim*” apresenta um erro de interpretação do diretor, enquanto profissional e pessoa que está em formação. Na questão, está em jogo o contexto organizacional. Embora o impulso para o desenvolvimento venha de cada um e lhe constitua um sujeito em ato e um ator de sua historicidade, conforme Chanlat (1996, p. 35), o crescimento humano se faz do encontro com o outro. A identidade de cada ser é construída pela visão dos outros. “Cada indivíduo é, por definição, um ser biopsicossocial, tríplice origem que lhe confere uma complexidade singular”, de acordo com Morin, 1973; Ruffié, 1976 *apud* Chanlat (1996, p. 35). Essa complexidade singular no contexto organizacional representa o grande desafio para as organizações que aprendem.

As metáforas utilizadas pelo diretor: “ *assim como uma faca é um complemento da mão na culinária, assim como o caminhão é as pernas de um caminhoneiro, a Unifei Júnior é o nosso braço direito para subirmos ao sucesso*” revelam que os espaços organizacionais são atravessados pelo simbólico. As emoções, valores, imagens e símbolos constituem uma preciosa fonte de conhecimento tácito, conforme estudos de Michael Polanyi *apud* Silveira (2004, p. 41); Terra (2005, p. 70) e Nonaka e Takeuchi (1997, p. 13) que assim expressam: “por meio das metáforas, as pessoas reúnem o que conhecem de novas formas e começam a expressar o que sabem mas ainda não são capazes de dizer”. O conhecimento tácito é de fundamental importância na dinâmica de criação de conhecimento organizacional.

3.6. O Poder Compartilhado: Conhecimento na UNIFEI JÚNIOR

Quando analisamos as correspondências trocadas entre os membros da UNIFEI JÚNIOR, identifica-se que a mudança foi apenas a gota d’água num copo que estava cheio. As

causas reais da crise foram outras: o medo de perder o poder e o controle de uma empresa em franco crescimento e a insegurança causada pela chegada de novos empresários entusiasmados, cheios de idéias que entraram para “*família*” mas ainda que não faziam parte dela. As principais questões passam pelo conhecimento e pela aprendizagem. O conhecimento que ainda não se tem, o conhecimento que desestrutura o poder, o conhecimento que precisa ser partilhado, o conhecimento para exercer liderança, a necessidade do conhecimento do outro e importância do conhecimento de si mesmo e o conhecimento empresarial. A necessidade de aprender, os caminhos do aprendizado pessoal, gerencial e emocional.

Gente... sempre tive na Jr. um ambiente para aprender com as pessoas... com aquelas que eu sei que são mais experientes que eu, mas, principalmente, com aquelas que eu sei que ainda podem aprender muito. É com essas pessoas que precisamos medir mais nossas palavras... que precisamos refletir mais para expor o que sentimos e o que pensamos num momento.

Eu não sei sobre vocês, mas eu nunca me achei melhor que ninguém por ser diretor da Jr. E reparem, se ainda não repararam..., tento, o máximo possível, não lembrar que sou presidente quando estou lá dentro. Hoje, tive a oportunidade de tomar um BANHO de conhecimento de um novo membro da Jr. e isso me faz confirmar, ainda mais, que tenho muito a aprender lá dentro. Faço isso - distancio-me do cargo, porque gosto que as pessoas se interessem por mim e minhas idéias e não pelo meu posto.

O que falta para eu ser a diretora que desejei é: saber liderar as pessoas em união com toda a Jr, deixando-as motivadas e "apaixonadas" pela Jr.

Conhecer por conhecer é um contra-senso.

O convite do diretor aos colegas evidencia um terreno fértil para a gestão do conhecimento e do aprendizado individual e organizacional.

Vamos lá pessoal, deixa a empresa crescer! Criem laços fortes com suas diretorias e mantenham uma forte relação com os diretores e com a presidência. Vamos nos manter informados e passar tais informações às nossas Diretorias. Vamos participar dos eventos de interação e por nossas mãos no fogo pela empresa!

Terra (2005, p. 128) afirma: “Não é possível falar em gestão do conhecimento e aprendizado organizacional sem ir a fundo na relação entre compartilhamento de conhecimento e poder”. Para Terra existem, no mundo atual, razões objetivas para tornar o compartilhamento de conhecimento, em um dos mecanismos estratégicos “para a busca e o exercício do poder individual e organizacional”. A posição firme “*colocar as mãos no fogo pela empresa*” revela caminho aberto para a gestão orientada pelo conhecimento, que requer efetiva liderança e disposição para enfrentar o processo de transformação.

A afirmação do diretor sinaliza a importância do compartilhamento e do acesso às informações: *“Estou mandando um e-mail de informes dos trabalhos da minha diretoria para o grupo... vou fazer isso periodicamente, agora, e acho interessante que cada diretor faça também... isso ajuda a integrar o pessoal...”*

O sistema de comunicação na UNIFEI JÚNIOR tem sido questão de destaque nas reuniões. O intercâmbio entre os empresários se intensificou. Todas as informações, eventos para interação do grupo, eventos científicos e problemas são colocados para o grupo, na Internet. Inserida no grupo, temos acompanhado todos os movimentos dos empresários. Leite (2001, p. 13) afirma que “informação é um fluxo de mensagens enquanto o conhecimento é criado pelo fluxo de informação, ancorado em crenças e compromissos das pessoas envolvidas”. Segundo Ribeiro Júnior (2008, p. 26), “gerir informações é de vital importância para uma organização, pois, baseando-se nelas, a variação de valores envolvidos pode ser a diferença entre sucesso e fracasso”. Pode-se concluir que, no que tange a informações, a empresa júnior caminha no rumo certo. Quanto ao movimento de transformação da informação em conhecimento, a organização precisa da proposição de contextos adequados e facilitadores da criação do conhecimento.

Em reunião da diretoria realizada em 20.08.2008, o Presidente destacou que “todos os eventos que a Júnior faz são para trazer conhecimento, para ficar conhecida dentro da Universidade”. A lógica está correta. A empresa júnior está inserida no contexto universitário; portanto, suas ações devem ser direcionadas para a criação do conhecimento, em ambiente propício para a aprendizagem individual e organizacional. Em reunião geral, com a participação de 33 membros, realizada em 03.09.2008, o Presidente destacou a importância da gestão do conhecimento e afirmou que o mapeamento dos projetos realizados pela empresa vem sendo construído. Também destacou, juntamente com outros membros da diretoria, que todos os que fazem parte da empresa precisam saber o que está acontecendo de mais relevante no presente, o que aconteceu no passado e quais são os projetos futuros.

As palavras de um dos diretores demonstra o ambiente de aprendizagem reinante na empresa júnior:

Agora, o que está faltando na Jr para eu ser o diretor que eu realmente gostaria? Falta ter um pouco mais de jeitinho com as pessoas, saber dosar as palavras, conseguir, cada vez, mais cativar as pessoas pelo projeto e não pela obrigação. Todos temos muito o que melhorar ainda, mas acredito que estamos no caminho certo e temos crescido bastante. Estamos aprendendo com as dificuldades e os problemas que vêm surgindo.

Para uma empresa júnior transformar em espaço de reflexão, Garvin (1993) e Nonaka (1991) *apud* Dellagnelo (2004, p. 173) concordam que é necessário buscar significações mais complexas do que o simples saber “como fazer as coisas”; é preciso compreender o “por que fazer as coisas”. Um dos empresários declara: *“Mas eu vejo, nas reuniões, que está faltando “paixão” pela Jr, e não por um projeto aqui, um evento ali, ou coisa parecida. Porque, antigamente, mesmo estando parados com as atividades, eu via que as pessoas se sentiam parte da Jr”*.

A constatação do empresário pode retratar uma deformação que começa a aparecer da própria formação na universidade. Para a pesquisadora Dellagnelo (2004, p. 174): “Muitas vezes, o formalismo das instituições de ensino não acompanha a velocidade das transformações sociais, econômicas e políticas em nossa sociedade, e seus currículos defasados podem ser obstáculos para uma atuação mais rica da empresa júnior”.

3.7. O Exercício da Liderança na UNIFEI JÚNIOR

A mudança constante e profunda caracteriza os ambientes organizacionais da atualidade. Para Senge (2000, p. 37), os desafios são dinâmicos, não-lineares e interdependentes. Nesse contexto a chave do sucesso reside nas pessoas e na qualidade dos relacionamentos. O papel do líder nas organizações que são reinventadas a cada dia também precisa ser remodelado. O exercício da liderança, de acordo com Zander & Zander (2001, p. 18) *apud* Santos (2005, p. 14), integra razão e sensibilidade: a razão para compreender a logicidade do processo e a sensibilidade para adequar “a logicidade em função do universo de possibilidades”. As organizações são espaços de trabalho e também espaços para se viver. Assim escreve o Presidente: *“Pode parecer que não, mas conheço muito bem cada um de vocês dentro da empresa... e, por isso, vejo que alguns estão chateados um com o outro... ressabiados... desconfiados”*.

Como as empresas juniores são organizações sem fins lucrativos, os seus membros, segundo Junkes (2004, p. 52), “buscam a própria transformação, ou seja, a remuneração esperada pelo empresário júnior é em forma de aprendizado, crescimento pessoal e profissional”. Por isso, o ambiente organizacional se caracteriza, principalmente, pelo relacionamento informal. “O sentimento de amizade se confunde nas relações de trabalho”. O sentimento de amizade, de intimidade estão presentes nas afirmações seguintes: *“Estamos com*

um número elevado de colaboradores dentro da empresa em relação às gestões passadas, o que pode tirar um pouco do clima "familiar" no ambiente de trabalho”.

A Unifei Júnior está crescendo e, cada vez, está maior que imaginávamos. Está difícil lembrar o nome dos membros, mas isto faz parte de um crescimento. Pode ser um crescimento saudável, mas pode acabar fugindo de uma certa ideologia criada pela NOSSA Júnior. Quando éramos crianças, tínhamos o nosso mundo, a nossa família, conforme crescemos, fomos tomando rumos e desafiando barreiras até chegarmos aqui. Esta é a Unifei Júnior; se quisermos que ela seja sempre uma união completa, temos que restringir seu crescimento no sentido de funcionários. A consequência já é conhecida. Agora, se quisermos evoluir e criar asas, estamos no rumo certo. A verdadeira união deve ser entre todos os Diretores consigo mesmos e com a Presidência. E ainda entre toda a Diretoria em si. Temos que nos acostumar com isto, devemos criar vínculos fortes; com aqueles que dominam vínculos fortes, a consequência do sucesso é quando há harmonia entre estes vínculos.

Os empresários juniores estão descobrindo que apesar dos vínculos “familiares” serem importantes para a empresa, ela precisa de controle para cumprir suas finalidades. O Presidente assim expressa: *“Vocês estão percebendo que não estamos agindo como empresa? Que não estamos seguindo um bem comum?! Ou será que sou só eu que estou sentindo que algumas pessoas estão querendo crescer na empresa, independente do crescimento da empresa em si?!”.*

A fala do Presidente aponta sua posição de liderança na empresa júnior. Junkes (2004, p. 65) afirma: *“De forma expressivamente marcante e natural, o líder cria visão, conquista e direciona o restante da empresa, além de fortalecer os valores que balizam o seu desempenho”.* O líder chama atenção para a UNIFEI JÚNIOR, e um dos membros assim se apresenta: *“Mas encontro-me, agora, em outro estado de espírito; pretendo tomar as pontas, junto com meus assessores, da nossa diretoria e contribuir para que o nosso desenvolvimento se reflita no desenvolvimento da empresa como um todo”.*

Senge (1990, p. 214) justifica a importância das equipes nas organizações. Para ele, as equipes *“vêm se tornando as unidades chaves de aprendizagem dentro das organizações”.* Identifica três dimensões para a aprendizagem do grupo: a necessidade de analisar criteriosamente as questões complexas, de agir com coordenação e inovação e de ter ciência que uma equipe tem influência sobre outra. Conclui que *“o aprendizado em grupo é uma disciplina coletiva”*, que supõe a prática do diálogo, o exercício da capacidade de ouvir o outro e da discussão, em que são apresentadas e defendidas diferentes opiniões para a busca de consenso, o que não está livre de conflitos. O aprendizado em grupo e a visão sistêmica favorecem a criação de organizações de aprendizagem.

3.8. Buscando Competências na Turma dos 100 “E-mails”

A competência envolve saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades e atitudes na resolução de problemas; portanto, competência está diretamente vinculada com o indivíduo em seu saber-fazer, saber-agir e saber-ser no contexto organizacional. Segundo Perrenoud (2002, p. 180), “hoje em dia, fala-se muito de competências, tanto no campo do trabalho, quanto no da formação, sem que essa expressão tenha um significado estável e compartilhado”. Sant’Anna *et al.* (2006, p. 23) destacam que existem duas correntes: uma de origem anglo-americana, que “centra-se em fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações” no mercado de trabalho, e outra corrente, a francesa, que “ênfatiza o vínculo entre trabalho e educação, indicando as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem”. É inegável que grande parte da aprendizagem do indivíduo ocorre dentro de espaços especificamente acadêmicos.

O indivíduo, em seu saber-fazer, saber-agir e saber-ser no contexto organizacional, é o mesmo que habita o mundo, convive com os demais e está em permanente estado de mudança. Freire (1996, p. 28) afirma que “o inacabamento do ser ou sua inconclusão é próprio da experiência vital”. Desde os seus primeiros passos e durante toda a caminhada do indivíduo, ele vai aprendendo a ser, a agir e a fazer. O indivíduo, em sua inteireza, caminha no mundo com todos os homens, situados no tempo e no espaço. Segue transformando o mundo e sendo transformado por ele. Para Demo (2005, p. 13), “competência não é apenas executar bem, mas, caracteristicamente, refazer-se todo dia, para postar-se na frente dos tempos”.

A aprendizagem envolve o homem em sua totalidade. Como o homem aprende mediado pelo outro, a aprendizagem tem relação direta com a mudança comportamental individual e/ou coletiva. Para fins didáticos, distinguem-se três categorias de aprendizagens: aprendizagem cognitiva, que, segundo Moreira (1999, p. 13), “é aquela que resulta no armazenamento organizado de informações, de conhecimentos, na memória do ser que aprende, e esse complexo organizado é conhecido como estrutura cognitiva”. De uma forma sintética, pode-se afirmar que a aprendizagem cognitiva envolve conhecimentos e habilidades intelectuais. A aprendizagem afetiva está relacionada com os interesses, atitudes e valores e a aprendizagem psicomotora, adquirida por meio de treinamentos e de práticas, responsável pela formação de hábitos e automatismos.

Segundo Terra (2005, p. 106), “competências organizacionais envolvem a capacidade de obter resultados específicos e tangíveis a partir da mobilização integrada das competências individuais e coletivas, do uso efetivo de recursos produtivos e de informação de redes de

relacionamentos, entre outros”. Para ele, as organizações que melhor focam seus esforços em competências-chaves e áreas do conhecimento estão aptas para melhores resultados.

Em 05.09.2008, o Presidente da UNIFEI JÚNIOR fez um convite para a pesquisadora participar do grupo **unifeijr@yahoogrupos.com.br** – figura 12. Assim o contato com os empresários poderia ser realizado em qualquer momento e facilitaria o acompanhamento das atividades da empresa. Desde a referida data o relacionamento com a empresa passou a ser principalmente via Internet.

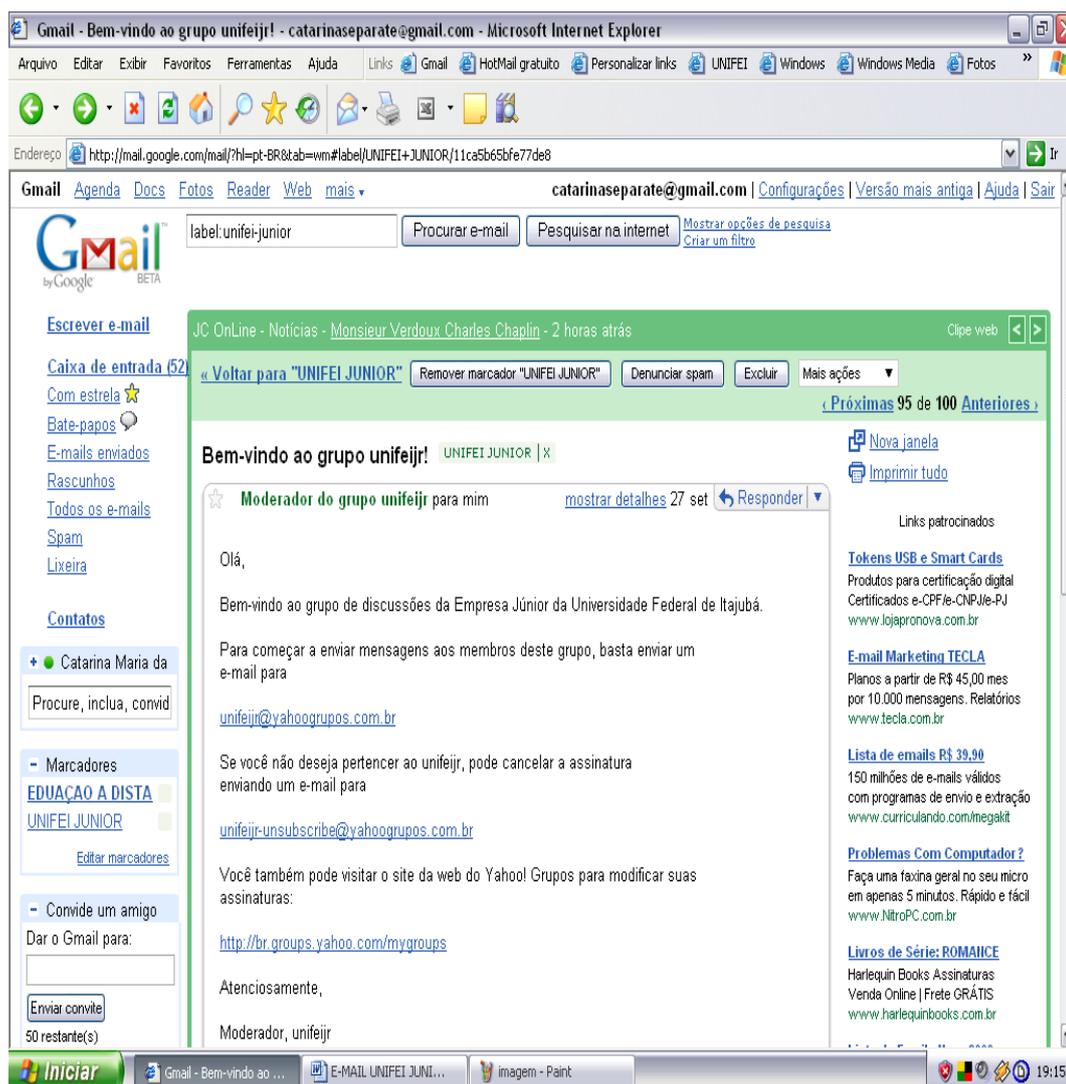


Figura 12 – Convite para participação no grupo **unifeijr@yahoogrupos.com.br**.

Como um dos objetivos específicos da pesquisa constitui-se na identificação das competências, habilidades e atitudes desenvolvidas pelos empresários juniores, passamos a caminhar com eles, buscando, por meio da análise do sentido, compreender suas manifestações escritas, desvelando possibilidades, identificando aspectos tangíveis por meio das falas escritas. Segundo Critelli (1996, p. 74), “somente mediante a fala é que a existência

começa a ter alguma tangibilidade”. Por meio do testemunho, buscamos sentido para as singularidades que dão existência à pluralidade, que, por sua vez, dá realidade ao homem. O homem é plural enquanto testemunha e enquanto referenda a verdade. É singular enquanto ser que autentica, a autenticação é sentida. Para Critelli, “a realidade é uma trama comum, produzida e solidificada ao longo do tempo pelo esforço de todos em conjunto e de cada um em sua singularidade”. E Arendt (1993, p. 60) afirma que “a presença de outros que vêem o que vemos e ouvem o que ouvimos garante-nos a realidade do mundo e de nós mesmos”.

As montagens do mundo são apenas as montagens do mundo, e as falas são apenas falas que, como tudo que é, mostram e escondem. As montagens do mundo e as falas que os registros retêm não guardam, nelas mesmas, aquilo que elas mostram e escondem. É no jogo do ser no mundo que estes registros podem ganhar algum sentido e significado [...]. (CRITELLI, 1996, p. 137).

De acordo com Luft (1990, p. 460), o ato de escrever envolve a concepção, organização e expressão das idéias. Deve ser adequada ao assunto e ao leitor. Andrade (2001) afirma que a expressão escrita sofreu alterações com o uso da Internet. Se antes da Internet, a escrita era considerada desligada do tempo e do espaço, o mesmo não ocorre em nossos dias. A Internet criou novas possibilidades para a linguagem escrita e o correio eletrônico favorece um grande diálogo. Diálogos são redigidos, usando-se abreviações, símbolos e sinais que tornam mais rápida a comunicação. No caso da UNIFEI JÚNIOR, observa-se um estilo próprio do grupo e a maioria das correspondências caracterizam-se pela informalidade, pelo uso de metáforas, brincadeiras, abreviações, sentimentos expressados por um conjunto de letras e outros termos familiares ao grupo. A expressão escrita, sem nenhuma privacidade, está muito próxima da linguagem falada no cotidiano.

A realidade cotidiana da Empresa Júnior e das organizações em geral estendeu por todos os cantos; a empresa está onde encontrar um computador conectado com o mundo. Carneiro (2002, p. 41) afirma que estamos despidos dos marcos identitários, que compõem nossa própria história individual e social, sem tempo de observação, reflexão e discussão. Estamos nos tornando virtuais de nosso próprio cotidiano, vivendo na superficialidade do espaço e tempo presentes, sem o devido comprometimento e vulneráveis no campo do domínio e poder. “Nós nos mostramos para o mundo; desvendamos, pouco a pouco, os mistérios e nos escondemos cada vez mais, de nós mesmos.”

Acompanhamos o **unifeijr@yahoogrupos.com.br** que integra todos os empresários, no período de (05.09.2008 – 25.11.2008). A tabela 01 resume os assuntos tratados no conjunto de *e-mails* enviados e respondidos no referido período. A relação detalhada faz parte do anexo B

“E-MAILS”		ASSUNTOS
Enviados	Respondidos	
20	12	Assuntos variados: avisos, horários, pauta de reuniões, federalização da EJ e outros.
05	00	Divulgação de eventos externos e de assuntos de interesse acadêmico.
09	33	Eventos de integração: música, futebol e churrasco.
14	07	Eventos formativos: cursos, palestras, encontros, semanas especiais e treinamento.
15	02	Informativos: Diretorias e <i>Newsletter</i> (UNIFEIJR).
05	08	Mudança e limpeza do antigo e novo espaço.
08	09	Natal no Campus - Parceria no Projeto da UNIFEI.
06	01	Camisas - Uniformes UNIFEI JR.
18	35	Integração (pesquisadora x grupo): solicitações, impressões e sentimentos.
100	107	

Tabela 01 - Correspondências enviadas e respondidas - **unifeijr@yahoogrupos.com.br**.

Analisando os *e-mails*, constatamos que existe muita descontração e bom humor nos textos escritos. Segundo Terra (2005, p. 126), “a tolerância para piadas e humor é um dos sinais de que o ambiente organizacional é mais informal”. Os ambientes informais favorecem o processo criativo e inovador. “O humor é um ato criativo que requer participação tanto daqueles que contam uma piada ou fazem um comentário irônico, como daqueles que são estimulados por estes”.

Os eventos integradores também se destacam. O grupo planeja esses eventos com facilidade. Terra (2005, p. 137) afirma que as “celebrações são partes importantes da formação da cultura organizacional”. Durante esses eventos, pode-se reconhecer se as ações e os resultados estão harmonizados com seus valores, metas e objetivos. “Celebrações bem planejadas são um instrumento gerencial importante para atingir o alinhamento organizacional e para sinalizar para a organização direcionamentos em termos de ações e aprendizado”.

A integração da pesquisadora com os empresários ocorreu de forma notável. O diálogo foi autêntico, harmonioso e de muito respeito. Para Terra (2005, p. 130), “entre as características mais importantes para a prática do diálogo organizacional construtivo estão a honestidade intelectual e autenticidade”, que “dependem da maturidade pessoal e de valores individuais construídos ao longo da vida de cada pessoa”.

A curiosidade de acompanhar, cada dia, a vida na UNIFEI JÚNIOR nos conduziu à descoberta de períodos de silêncio e de euforia do grupo. A aprendizagem comportamental encontra na empresa um terreno fértil. Como estão envolvidos com muitas frentes de

atividades, precisam de motivação, criatividade, simpatia, bom humor, iniciativa e capacidade empreendedora. A flexibilidade do ambiente é ponto forte da organização.

Dellagnelo (2004, p. 175) pesquisou as competências de membros e ex-membros de uma empresa júnior. Separou em grupos de competências: cognitivas, organizacionais, relacionais, sociais e comportamentais.

A aprendizagem das competências sociais como cidadania, compaixão, solidariedade e visão crítica da realidade também é ponto de destaque na empresa, além da participação nos projetos de cunho social como “Unibairros”, “Brincando no Campus” e outros. Alguns membros lecionam em cursos comunitários de preparação de jovens para o vestibular, como o CATS – Curso Assistencial Theodomiro Santiago.

As competências relacionais, como trabalho em equipe, cooperação, compartilhamento, comunicação oral e escrita e liderança, acontecem a todo tempo com pontos altos e baixos. Devido à forma de organização, vários membros compartilham da liderança.

As competências organizacionais, como planejamento, organização, tomada de decisão, delegação, gerenciamento de mudanças e higiene, acontecem com fortes doses de improvisação. As competências que envolvem os aspectos cognitivos, como visão sistêmica, pensamento estratégico, visões compartilhadas e interesse pela aprendizagem pessoal e coletiva, são uma grande preocupação dos empresários juniores. Eles buscam complementar a formação teórica, fornecida pela Universidade, por meio do exercício da gestão da empresa e da interação com outras empresas locais e regionais. Os cursos de treinamento nas áreas de qualidade, projetos, marketing e outros são também pontuados em seus *e-mails*.

A seguir será apresentado um *e-mail* e as respostas que sintetizam a dinâmica realidade da UNIFEI JR.

“[unifeiJr] Natal 2008 - Isso aki é uma guerra!

O projeto da fonte está na sua 19ª revisão de projeto

Eae pessoas...quem vai pular na granada...? nessa sexta não tem reunião em compensação...

Equipe Ursinhos Carinhosos

-10h Puff vai encontrar com Rafael do dínamo, que ira nos ajudar com a vetorização dos logos.

-10h Thayane entrega do projeto para professor Hamiltom, Paxixa vai ficar na auditagem do presépio.

-Gabi+bruna arte presépio ok, contato com exercito ok, sô falta a profundidade do lago, isso e comigo, Gabi lembra da documentação de projeto gostaria que preenchesse, pelo menos por cima sô pra orientar o pessoal do futuro.

-Kelly vo pegar os dados do cabra da precisão e te passo pra confeccionar o contrato, o da traço leal tbm, o da traço e diferente daquele jeitinho q conversamos.

Equipe Punhos de Serpente

-13h Rubão visita as serralherias e sucatas pra ver se arruma qlqr estrutura pra montar essa fonte.

-13h Gabriel estará na Jr atarde pra ver se arruma qlqr coisa na prefeitura, o Hugo+Maskin aparecem mais tarde.

Equipe 3mosqueiros e Dartanhan

-Lomonaco+ Cari tenta montar um cronograma de execução pra esses poucos dias + equipamentos que iremos usar para estrutura mecanica.

-Avisar o Xicão que o 06 pediu pra sair, e a bomba tá na mão dele, listar materiais eletricos, listagem para essa nova fonte(claro apos definição).

-Dartanhan e alguma alma que amanhã cedo ira ligar para o Eugenio(eletricista do natal) e marcar para atarde uma reuniãozinha com ele 91453535, explica que ta no projeto a pedido do Labega.

Quem pular já era...nem adianta depois chorar que pego dp, fala pra mamae que a culpa foi da Unifei Jr etc. E como dizia o Capitão Planeta..."O PODER É DE VOCÊS"".

Resposta 1:

Gostei dos nomes!!!uahauiahuaha...criatividade 10,..auhauiahu

Resposta 2:

Puxa vida heim?!

Deu até orgulho...

Galera, pelo q eu tô sentido até segunda temos os bicos prototipados, iremos usar qtos mesmo?

abraço

Resposta 3:

*HAUShdauhsduahSUDHUASHdUAHSduHASduHASUdhAUS
HDUAHSduHASduhAUShdUAHSDuAHSduHAUSdhUAHSDU
AHSduHASUdhUASdhUAHSDUAHSduHASUdhUAHSDUHAS
uAHSduhAUShdUAHSDuHASUDhUASHDuAHSDUhAUHDS*

Me matei em gargalhadas aqui!!!

Ótima Rubão! Mandou muito bem!

Resposta 4:

Que sensacional Rubao...

só nao gostei do punho de cobras... huahuhau

*mas gostei do DA com cerva a 1 real até 1 da manha... uahuhahauh
nem bebi!!*

bem, não tem nada a ver mas vcs devem saber pq!!

Amanha a gente se fala, e outra... vc sabe q eu Pulo na Granada!! hehehee

flw... aquele abraço

Resposta 5:

Correção: 4 bicos geiser + 2 neblina na fonte.

Atenção: Essa configuração é para a fonte do natal no campus versão v19.3

Obrigado.

O sentido da linguagem vem sendo muito pesquisado. Morin (1998, p. 214) afirma que a linguagem natural são as linguagens comuns e as linguagens correntes que integram os membros de uma cultura em sua vida cotidiana. Numa direção oposta às linguagens formalizadas, destaca-se, entre outros pesquisadores, Roman Jakobson, que observou que são as linguagens naturais que oferecem “suporte à invenção, à imaginação, à criação”. Ao contrário da linguagem formalizada, as linguagens correntes abrem possibilidades à imaginação, às analogias, às metáforas, “ingredientes necessários não somente à poesia, mas ao próprio pensamento”.

Podemos concluir que a linguagem jovem e cotidiana dos empresários juniores, mesclada de analogias e metáforas, acaba por delatá-los por um aspecto, dando-nos uma visão, de primeiro momento, de que eles estão na contramão da formalidade do mundo organizacional. No entanto, refletindo com Morin (1998, p. 216), “somos prisioneiros daquilo que nos liberta e libertos por aquilo que nos cerca”, podemos concluir que a juventude, a alegria e a informalidade os libertam, abrindo-lhes as portas de um mundo em que as competências necessárias são inéditas a cada dia.

CAPITULO 4. DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), criado por Bukowitz e Williams (2002, p. 29), “é um instrumento de avaliação qualitativa e subjetiva” que pretende provocar os interessados a pensar sobre todos os elementos que são combinados para criar uma abordagem da gestão do conhecimento. No aspecto tático, são analisados os passos: obter, utilizar, aprender e contribuir. O processo estratégico envolve os seguintes passos: avaliar, construir, manter e descartar.

O DGC foi escolhido por se tratar de um instrumento testado, coerente com a teoria estudada e com condições de dar uma visão geral dos aspectos que fundamentam a gestão orientada pelo conhecimento.

O DGC foi criado para facilitar a identificação das áreas de gestão do conhecimento certas para a organização. Compõe de sete seções, cada uma delas contém 20 afirmações. Os critérios de avaliação são: **F** – para a afirmação que é fortemente descritiva da organização e vale 03 pontos; **M** - para a afirmação que é moderadamente descritiva, vale 02 pontos, e **Fr** – para a afirmação fracamente descritiva, vale 01 ponto.

O DGC pode ser aplicado para avaliar toda organização ou algum setor dela. O DGC, conforme orientação das criadoras, foi aplicado para avaliar toda a organização, a UNIFEI JÚNIOR, objeto de pesquisa. Responderam o DGC o presidente da UNIFEI JR e os cinco diretores das áreas de: projetos, qualidade, recursos humanos, administração financeira e marketing. Foi solicitado, conforme orientação das criadoras do diagnóstico, que os pesquisados respondessem a todas as perguntas. A pontuação foi realizada posteriormente. O tempo utilizado pelos pesquisados superou, em média, 15 minutos do previsto de 30 a 45 minutos.

As pontuações para as organizações que testaram em campo o DGC foram de 30 a 70% para cada seção. Quanto mais alto o percentual da seção, melhor o desempenho de um passo do processo de gestão do conhecimento. Para uma visão geral do DGC, foi criada a tabela 02.

TÁTICO												ESTRATÉGICO											
Seção 1			Seção 2			Seção 3			Seção 4			Seção 5			Seção 6			Seção 7					
Obtenha			Utilize			Aprenda			Contribua			Avalie			Construa Sustente			Descarte					
20			20			20			20			20			20			20					
F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr	F	M	Fr
3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
60			60			60			60			60			60			60					
TOTAL = 420																							

Tabela 02 - Organização do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

4.1. A Replicação do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

De acordo com Bukowitz e Williams (2002, p. 31) “a pontuação média para o processo de gestão do conhecimento de organizações que fizeram o teste de campo do DGC foi de 55%”. Os pontos percentuais médios diagnosticados na UNIFEI JR seguiram as organizações testadas, exceto a seção 3, que trata da aprendizagem, como pode ser verificado na tabela 03. A pontuação acima da média já era esperada, considerando que as empresas juniores são organizações criadas com a finalidade de aprimorar a formação e possibilitar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, despertando e desenvolvendo o espírito empreendedor dos alunos de graduação. O ambiente empresarial júnior favorece a aprendizagem organizacional. Para Dellagnelo (2004, p. 173), a principal finalidade das empresas juniores é o desenvolvimento pessoal e profissional de seus integrantes. É importante destacar, ainda, o fato da empresa júnior estar inserida no contexto universitário. As universidades, segundo Scharf *et al.* (2006, p. 61), “são um amplo espaço de discussão, aprendizagem, compartilhamento e criação de valor. [...] São a linha de frente do conhecimento”.

A Seção 5, embora dentro do intervalo 30 a 70% das organizações que fizeram o teste de campo segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 29), merece destaque, no caso da UNIFEI JÚNIOR, tendo em vista que foi a pontuação mais baixa e discrepante dos demais resultados. Embora reconheçam que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a organização gera valor, os empresários juniores reconheceram também seus pontos vulneráveis. Bukowitz e Williams (2002, p. 233) afirmam que o passo **avaliar** é o primeiro passo do lado estratégico do modelo. “Sua natureza é permanente” e, como os demais passos estratégicos, “não são

desencadeados por qualquer evento específico singular”. Exige uma visão sistêmica do contexto organizacional e “liderança designada formalmente pela organização”.

TÁTICO				ESTRATÉGICO			
Seção 1	Seção 2	Seção 3	Seção 4	Seção 5	Seção 6	Seção 7	
Obtenha	Utilize	Aprenda	Contribua	Avalie	Construa e Sustente	Descarte	
Pontuação Média							Total
37	42	45	39	26	40	37	266
Pontuação Percentual (%)							Média
62	70	75	65	43	67	62	63

Tabela 03 – Resultados do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

Quanto à pontuação geral do processo de gestão do conhecimento na organização, de acordo com Bukowitz e Williams (2002, p. 47) e de acordo com as organizações que testaram o instrumento, a média foi de 55%. A média da UNIFEI JÚNIOR foi de 63%: 8 pontos percentuais acima, coerente com o tipo de organização, inserida em contexto universitário, o que pode ser comprovado no relato de uma empresária Júnior (2008): *“O que mais me chamou a atenção na UNIFEI JÚNIOR foi a possibilidade de colocar em prática o que eu aprendo em sala de aula. Eu faço o curso de Administração; então, ver os conceitos aplicados é muito útil para a minha formação”*. Outro empresário júnior (2008) destaca: *“além disso, eu estava ali sendo testemunha ocular de como era uma empresa na prática, um verdadeiro laboratório de empreendedorismo”*.

Para proceder uma análise mais refinada dos dados colhidos no DGC, conforme sugestão de Bukowitz e Williams (2002, p. 32), foram elaboradas tabelas e gráficos com os resultados individualizados de cada respondente para facilitar futuras discussões sobre gestão do conhecimento. As pontuações individualizadas podem ser conferidas na tabela 04.

A participação, da presidência e diretorias da UNIFEI JÚNIOR, apresenta equilíbrio na pontuação média do conjunto de seções na forma da figura 14. Na diretoria de projetos, realmente reside o “calcanhar de Aquiles” da empresa. Um empresário júnior, (2008) expressou sua visão da seguinte forma: *“Mas conhecendo um pouco melhor a empresa, me chamou a atenção o fato de muitas informações sobre a empresa não terem sido passadas para*

mim e a falta de foco no setor de projetos que acredito ser devida ao fato de a empresa atuar em diversos segmentos diferentes”.

Seção	Presidente	%	Projetos	%	Qualidade	%	Recursos Humanos	%	Administração Financeira	%	Marketing	%
1	42	70	26	43	39	65	44	73	35	58	35	58
2	43	72	35	58	46	77	41	68	41	68	44	73
3	42	70	32	53	49	82	48	80	51	85	46	77
4	45	75	29	48	43	72	46	77	36	60	35	58
5	25	42	22	37	31	52	29	48	21	35	26	43
6	35	58	30	50	42	70	47	78	48	80	40	67
7	36	60	29	48	38	63	44	73	37	62	35	58
Média	38	64	29	48	41	69	43	71	38	64	37	62

Tabela 04 – Resultados setoriais do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

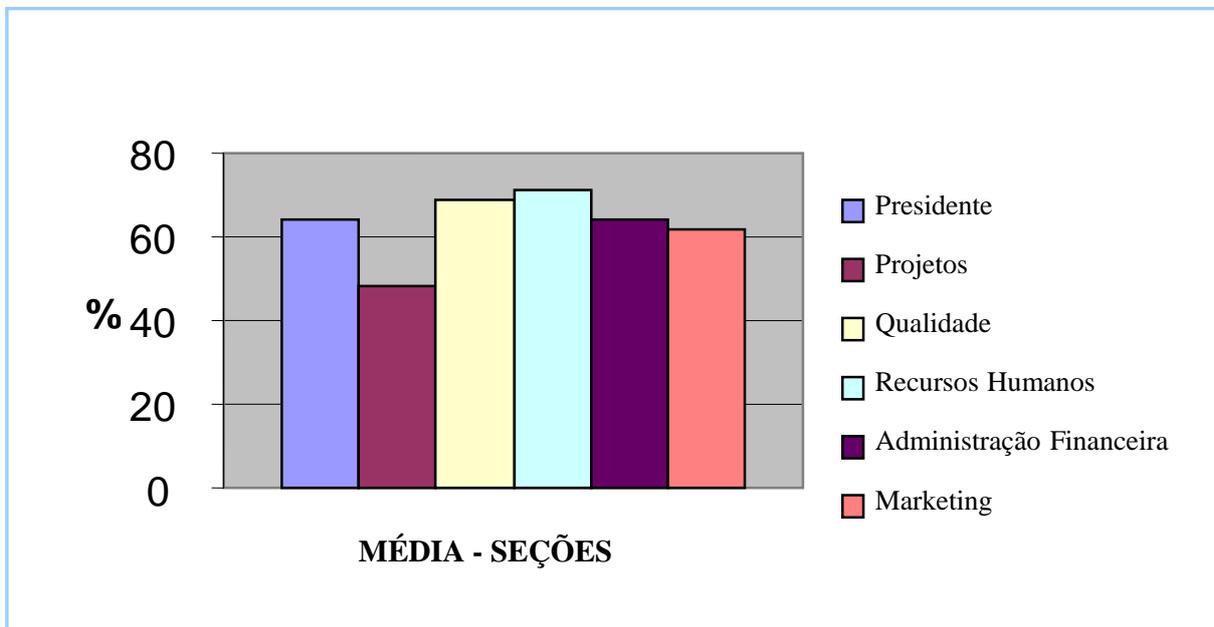


Figura 14 - Gráfico com resultados setoriais do DGC.

4.2. Resultados Detalhados do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

A tabela 05 resume os dados das tabelas 06 a 12, que, juntamente com as figuras de 15 a 21, visam a proporcionar uma visão detalhada de cada afirmativa do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento.

CATEGORIAS	PROCESSO TÁTICO				PROCESSO ESTRATÉGICO		
	SEÇÃO 1	SEÇÃO 2	SEÇÃO 3	SEÇÃO 4	SEÇÃO 5	SEÇÃO 6	SEÇÃO 7
	OBTENHA	UTILIZE	APRENDA	CONTRIBUA	AVALIE	CONSTRUA SUSTENTE	DESPOJE
	%	%	%	%	%	%	%
Forte	25	35	41	27	6	33	22
Moderado	36	41	42	42	18	36	39
Fraco	39	24	18	32	77	32	39

Tabela 05 – Resumo dos dados setoriais dos diagnosticados.

A seguir serão apresentadas tabelas contendo os resultados detalhados, a representação gráfica - *Pie Chart* - elaborada utilizando o *Software* Estatístico Minitab 15 e uma breve análise de cada seção.

PROCESSO TÁTICO																				
SEÇÃO 1																				
OBTENHA																				
CATEGORIAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
FORTE	4	0	0	1	1	1	1	2	0	4	6	0	2	0	3	1	0	0	1	3
MODERADO	2	3	3	4	4	0	4	3	2	1	0	4	1	2	3	1	2	1	2	1
FRACO	0	3	3	1	1	5	1	1	4	1	0	2	3	4	0	4	4	5	3	2

Tabela 06 – Resultados detalhados da Seção 1

Na seção 1 as pontuações representam para a organização 25% de afirmações fortemente descritivas, 36% de moderadamente descritivas e 39% de fracamente descritivas, como pode ser visualizado na figura 15.

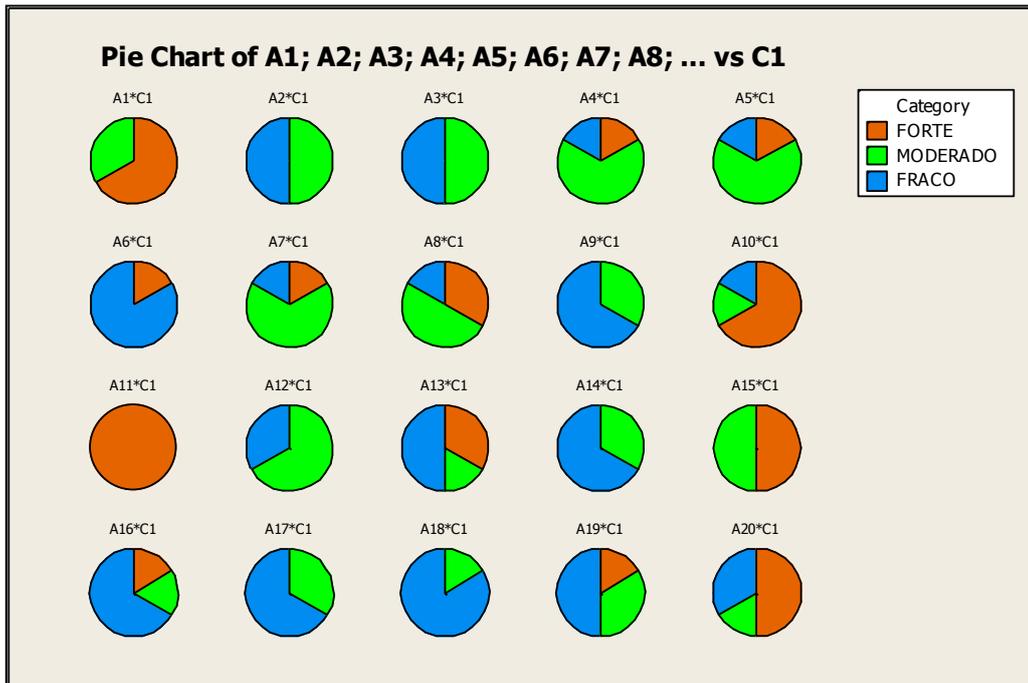


Figura 15 - Respostas categorizadas da seção 1

Obter a informação correta e no exato momento em que necessitam é um grande desafio para as organizações, considerando que estamos imersos em meio a dados informativos de toda ordem. Os empresários juniores estão cientes de que precisam organizar as informações na UNIFEI JÚNIOR. Observando várias reuniões da diretoria, os empresários demonstraram que estão cientes de que a organização das informações é fundamental para a empresa, como no relato seguinte:

Aparecem projetos das mais diversas áreas na empresa. Dessa forma os membros acabam aprendendo um pouco mais a respeito de determinada área. Na interação entre todos da empresa, parte desse conhecimento acaba sendo transferida. Mas essa parte ainda é bem pequena. Se conseguíssemos transmitir esses conhecimentos com mais eficiência, a Jr proporcionaria um crescimento muito maior que hoje. (EMPRESÁRIO JÚNIOR, 2008).

Os pontos fortes diagnosticados, relacionados a seguir, apontam que a empresa júnior, para entrar na era do conhecimento, precisa vencer o grande desafio de organizar suas informações, por meio de meios adequados, para que elas estejam disponíveis na hora certa e acessíveis para qualquer usuário. As afirmações apontadas como fortes evidenciam pouca familiaridade com o tratamento adequado das informações.

- As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.
- As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os

demais aonde ir em busca da informação específica.

- As solicitações de informação enviadas para a intranet ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.
- Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.

PROCESSO TÁTICO																				
SEÇÃO 2																				
UTILIZE																				
CATEGORIAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
FORTE	4	5	1	2	2	3	2	6	0	0	0	4	5	0	0	0	0	4	2	2
MODERADO	2	1	4	3	4	3	3	0	3	2	4	2	1	1	3	2	3	2	4	2
FRACO	0	0	1	1	0	0	1	0	3	4	2	0	0	5	3	4	3	0	0	2

Tabela 07 – Resultados detalhados da Seção 2

Na seção 2 as pontuações representam para a organização 35% de afirmações fortemente descritivas, 41% de moderadamente descritivas e 24% de fracamente descritivas, como pode ser visualizado na figura 16.

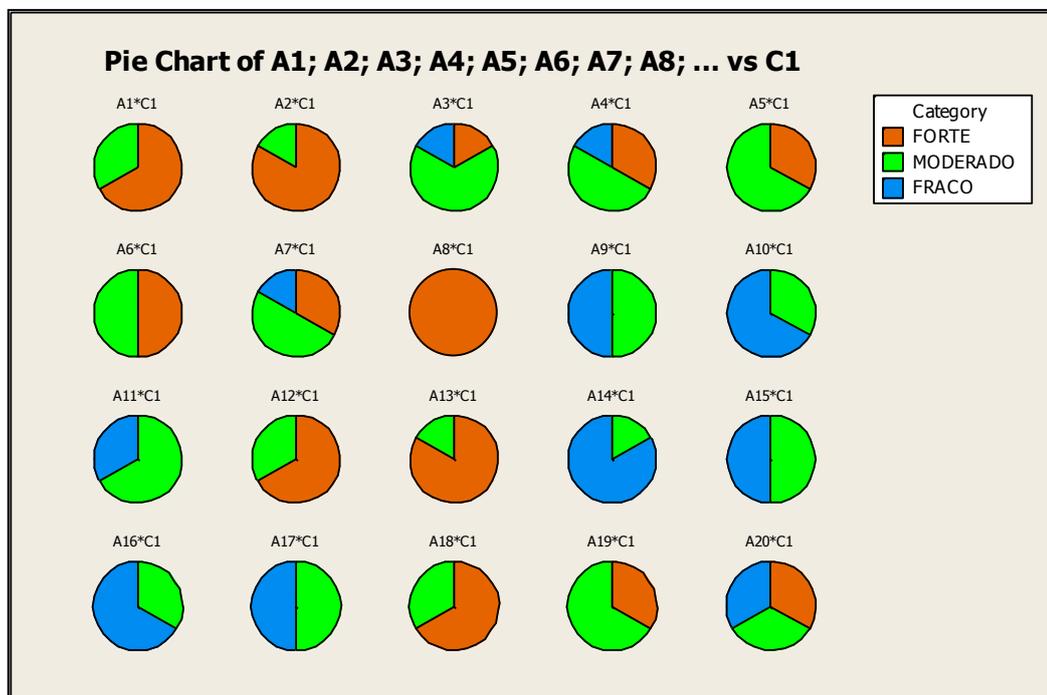


Figura 16 - Respostas categorizadas da seção 2

Utilizar a informação, segundo as pesquisadoras, supõe inovar. Para as pesquisadoras, “inovar força as pessoas saírem dos seus limites funcionais, operativos e de processo para

procurar idéias sob rochas, nas fendas e nos esconderijos que, de outra maneira, não seriam consideradas”.

Nossos aprendizados se dão com conversas de tira-dúvidas, e reuniões. Quando o grupo que entra num projeto não possui experiência naquilo em que irá atuar, é comum que se marque uma reunião com um membro ou conselheiros que tenha experiência com o que será trabalhado. Exemplo: quando eu participei da equipe de patrocínio da VII Semana do Empreendedor foi marcada uma reunião com um membro da Unifei Jr. que já tinha trabalhado na prospecção de patrocínio em outros eventos para passar as “manhas” do trabalho. (EMPRESÁRIO JÚNIOR, 2008).

Os pontos fortes evidenciados pelo diagnóstico, relacionados a seguir, apontam que a UNIFEI JÚNIOR apresenta aspectos favoráveis para a criação de um ambiente de inovação. A flexibilidade organizacional e a abertura para as novas idéias favorecem a criação de uma clima de abertura e de colaboração.

- Os relacionamentos hierárquicos não interferem na busca de informação que as pessoas necessitam.
- O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de *status* ou superioridade na nossa organização.
- Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que os outros poderiam chamar de idéias malucas ou estranhas.
- Levamos todas as idéias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.
- Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela.
- As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.
- Na nossa organização, as pessoas podem utilizar informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.

PROCESSO TÁTICO																				
SEÇÃO 3																				
APRENDA																				
CATEGORIAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
FORTE	2	1	3	0	0	2	2	1	3	2	4	2	4	2	5	5	5	2	1	3
MODERADO	2	3	2	1	5	3	3	3	2	1	2	4	2	4	0	0	1	4	5	3
FRACO	2	2	1	5	1	1	1	2	1	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0

Tabela 8 – Resultados detalhados da Seção 3

Na seção 3 as pontuações representam para a organização 41% de afirmações fortemente descritivas, 42% de moderadamente descritivas e 18% de fracamente descritivas, como pode ser visualizado na figura 17. Os dados resultantes desta seção são favoráveis para a gestão orientada pelo conhecimento na UNIFEI JÚNIOR.

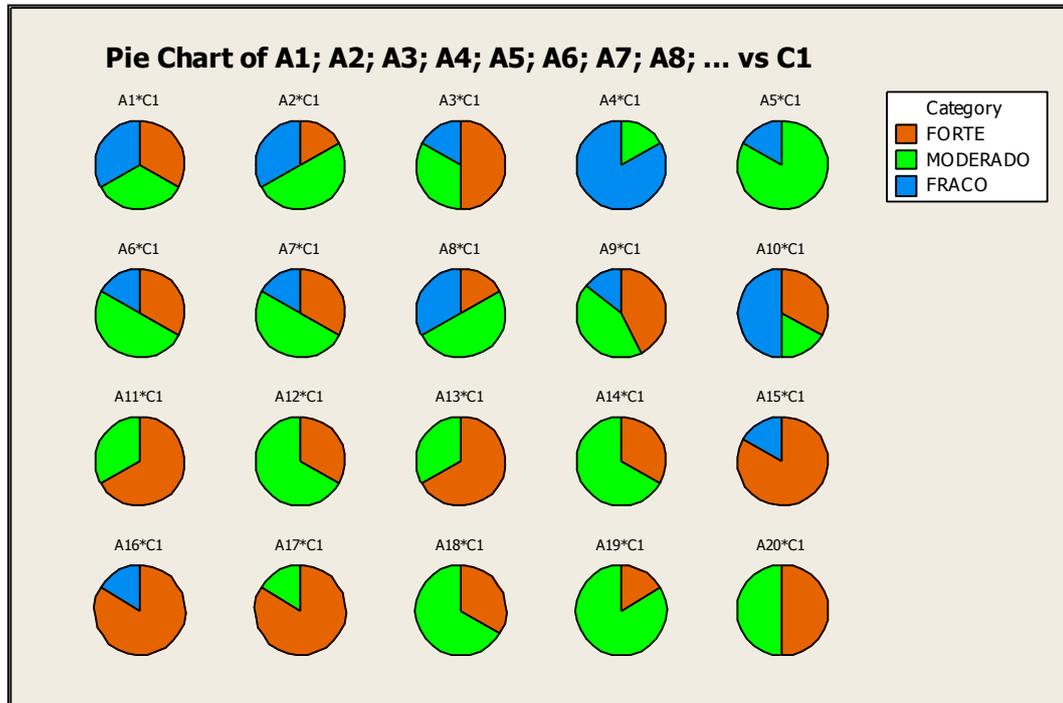


Figura 17 - Respostas categorizadas da seção 3

Aprender e contribuir, como processos formais nas organizações são temas relativamente novos. A grande dificuldade, segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 145), “é achar maneiras de integrar aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham”. Supõe “uma memória organizacional e uma capacidade para reconhecer e aprender tanto com o fracasso quanto com o sucesso”. No caso da empresa júnior, eles aprendem naturalmente. Faz parte da rotina da empresa, como pudemos observar na empresa, nos dados levantados e por meio das suas palavras.

Quando entra o fator de discussão. O que é certo para cada um, ou o que deve ser feito. Várias opiniões serão lançadas e uma ou poucas delas, serão escolhidas. Caso dê certo, aprendi a participar de uma escolha correta, se deu errado, aprendo que a forma utilizada para chegar a tal erro, não deu certo. A discussão e a troca de experiência são fundamentais. Se alguém sabe fazer algo, fica mais fácil aprender. É muito mais fácil aprender junto que aprender sozinho, a diferença está na dedicação e no carinho que há de ter pelo aprendizado. Aprender cálculo sozinho é difícil, mas não impossível. É mais fácil aprender se alguém lhe ensinar. Caso aprenda sozinho, ficará difícil esquecer, e este conhecimento será ainda mais valorizado. (EMPRESÁRIO JÚNIOR, 2008).

No caso de se aprender em grupo, outros aspectos se juntam ao meu ponto de vista, e devido à interpretação de cada pessoa ser diferente (mesmo quando referida ao mesmo assunto), tem-se a oportunidade de escolher a melhor forma de assimilar a matéria, dentre aquelas concebidas por cada um para substituir ou complementar o meu ponto de vista. (EMPRESÁRIO JÚNIOR, 2008).

Aprendo por meio da experiência, praticando aquilo que deve ser aprendido. Aprendo vendo alguém praticar aquilo que quero aprender. Aprendo, convivendo com aqueles que sabem e aprendo, ainda mais, errando. Quando erro, sei onde errei e saberei onde não errar da próxima vez. Aprendo com o conhecimento dos outros tanto esboçados em papéis ou em vídeos. Aprendo discutindo. (EMPRESÁRIO JÚNIOR, 2008).

Os pontos fortes identificados no diagnóstico na seção que trata da aprendizagem, relacionados a seguir, demonstram que os empresários juniores já descobriram que as organizações precisam estar em constante processo de aprendizagem e que o trabalho em equipe é fundamental. Demonstram não ter medo do fracasso e estão dispostos a experimentar sem medo. Estão aprendendo, fazendo.

- As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.
- Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.
- Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.
- As pessoas aplicam idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.
- Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.
- A nossa organização apóia atividade de grupo que promovem a aprendizagem mútua.
- Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das conseqüências das suas decisões.
- Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.

PROCESSO TÁTICO																				
SEÇÃO 4																				
CONTRIBUA																				
CATEGORIAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
FORTE	1	4	2	2	5	1	0	1	1	0	3	0	3	2	0	4	1	0	1	1
MODERADO	2	1	4	3	1	4	0	4	2	1	2	3	1	3	5	1	2	3	4	4
FRACO	3	1	0	1	0	1	6	1	3	5	1	3	2	1	1	1	3	3	1	1

Tabela 09 – Resultados detalhados da Seção 4

Na seção 4 as pontuações representam para a organização 27% de afirmações fortemente descritivas, 42% de moderadamente descritivas e 32% de fracamente descritivas, como pode ser visualizado na figura 18.

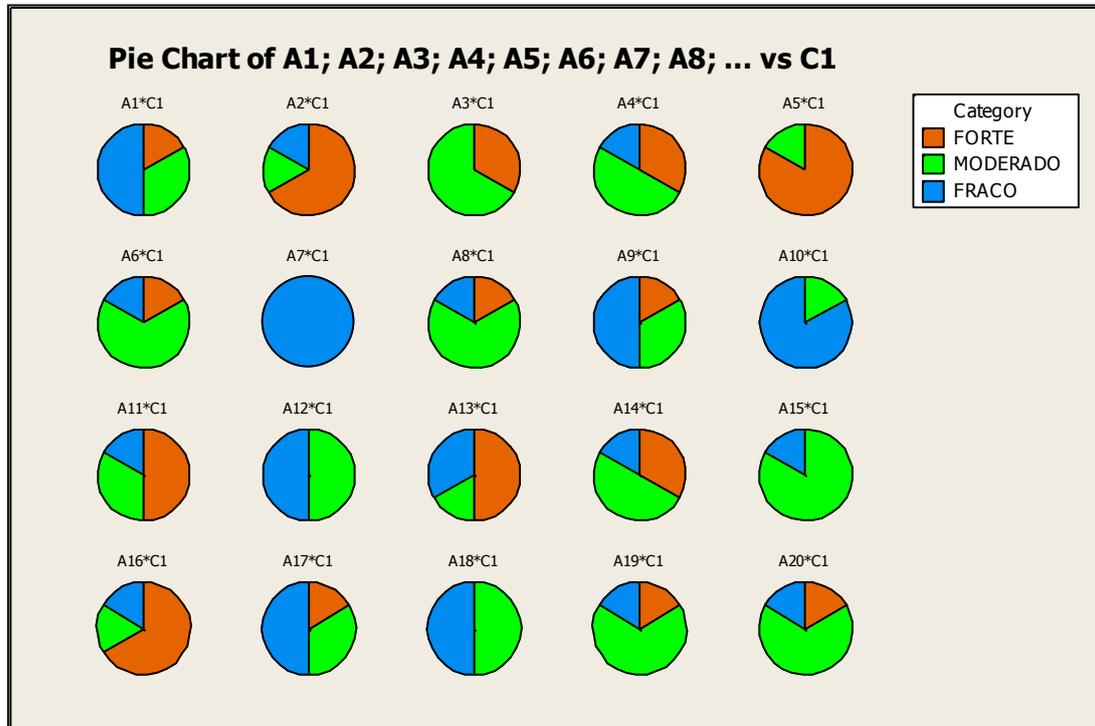


Figura 18 - Respostas categorizadas da seção 4

Os pontos fortes apontados na seção **contribuir** evidenciam que os empresários precisam compreender a importância de compartilhar conhecimento individual no âmbito organizacional. O grande desafio que se apresenta é a criação de mecanismos de compartilhamento, de uma cultura de contribuição, de um ambiente facilitador, estimulador e de confiança.

- A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.
- As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.
- As pessoas têm voz ativa no que acontece com as idéias e *expertises* que compartilham com as outras.
- As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.

PROCESSO ESTRATÉGICO																				
SEÇÃO 5																				
AVALIE																				
CATEGORIAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
FORTE	4	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
MODERADO	1	2	2	0	0	1	1	1	3	0	0	2	1	3	0	1	0	1	1	1
FRACO	1	3	4	6	6	5	5	4	3	6	6	4	4	3	6	5	6	5	5	5

Tabela 10 – Resultados detalhados da Seção 5

Na seção 5 as pontuações representam para a organização 06% de afirmações fortemente descritivas, 18% de moderadamente descritivas e 77% de fracamente descritivas, como pode ser visualizado na figura 19. Esta seção se apresenta como crítica para a gestão orientada pelo conhecimento na UNIFEI JÚNIOR.

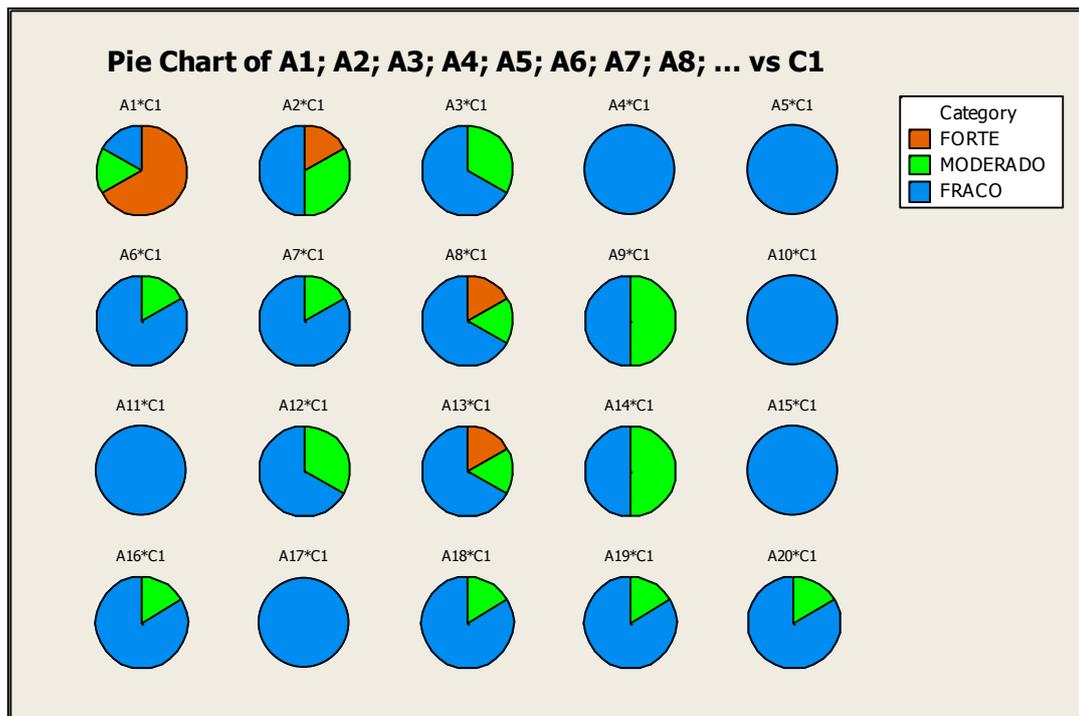


Figura 19 - Respostas categorizadas da seção 5

Avaliar é transitar entre as dimensões tática e estratégica do processo de gestão do conhecimento. No caso da UNIFEI JÚNIOR, não existe liderança formalmente constituída na organização para garantir o processo de gestão do conhecimento. Avaliar é a “pedra do caminho” da organização, como pode ser visualizado na figura 19.

Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.

O único ponto forte pontuado pelo grupo demonstra que UNIFEI JÚNIOR, nesta seção, embora reconheça o conhecimento como base de recursos e gerador de valor, está muito distante de compreender a importância do processo de avaliação no processo de gestão orientada pelo conhecimento. Avaliação envolve julgamento em clima organizacional favorável e exige elaboração de critérios adequados e treinamentos para capacitar as pessoas.

PROCESSO ESTRATÉGICO																				
SEÇÃO 6																				
CONSTRUA E SUSTENTE																				
CATEGORIAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
FORTE	4	6	4	2	1	0	1	1	1	4	0	2	2	2	1	3	2	1	0	2
MODERADO	1	0	1	3	1	2	2	3	2	1	3	1	3	3	3	2	4	2	4	2
FRACO	1	0	1	1	4	4	3	2	3	1	3	3	1	1	2	1	0	3	2	2

Tabela 11 – Resultados detalhados da Seção 6

Na seção 6 as pontuações representam para a organização 33% de afirmações fortemente descritivas, 36% de moderadamente descritivas e 32% de fracamente descritivas, como pode ser visualizado na figura 20.

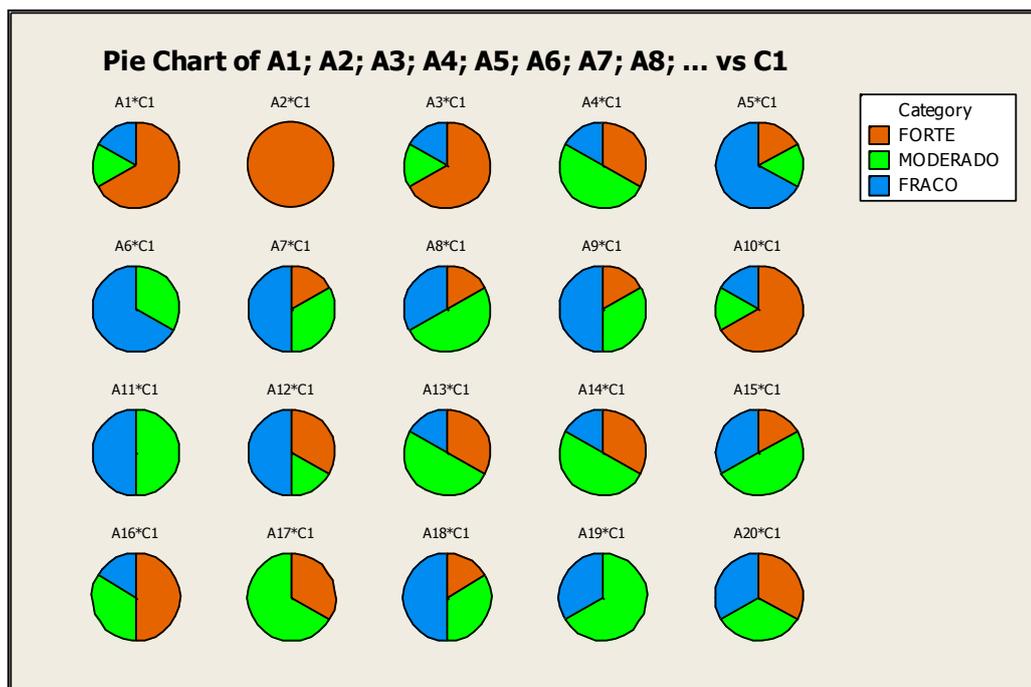


Figura 20 - Respostas categorizadas da seção 6

Construir e manter são os passos que garantem vantagens competitivas, sedimentam os ativos intangíveis da organização e dinamizam as redes de relacionamentos internos e externos. A UNIFEI JÚNIOR apresenta grande potencial nestes aspectos. Possui uma rede de relacionamentos e seus membros apresentam abertura para a aprendizagem organizacional e geração de conhecimento. Assim expressa um dos membros: *“Aprendo, quando realmente, me envolvo, faço na prática e quando faço mais de uma vez. A partir do momento que sei explicar e passar o conteúdo para outras pessoas, confirmo que consegui aprender”*. Outro membro afirma que a aprendizagem coletiva se faz *“buscando se relacionar bem, ouvindo a opinião dos outros, tentando absorver o máximo das outras pessoas, enfrentando os desafios juntos”*.

Os pontos fortes, relacionados a seguir, confirmam que os empresários têm um grande desafio pela frente. Precisam aprender a construir um lastro de conhecimento para garantir oportunidades futuras, principalmente quando os cenários são instáveis e precisam criar um espaço em que todos estejam envolvidos de corpo e alma.

- Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.
- Não importa qual grupo propôs uma idéia ou tecnologia; qualquer um na empresa pode utilizá-la.
- Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.
- A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor, ao invés de custos.
- Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.

PROCESSO ESTRATÉGICO																				
SEÇÃO 7																				
DESPOJE																				
CATEGORIAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
FORTE	1	0	1	2	1	0	2	2	0	5	1	0	0	0	0	0	4	3	0	4
MODERADO	3	4	3	1	4	0	4	0	1	0	2	2	5	2	3	2	1	3	5	2
FRACO	2	2	2	3	1	6	0	4	5	1	3	4	1	4	3	4	1	0	1	0

Tabela 12 – Resultados da Seção 7

Na seção 7 as pontuações representam para a organização 22% de afirmações fortemente descritivas, 39% de moderadamente descritivas e 39% de fracamente descritivas, como pode ser visualizado na figura 21.

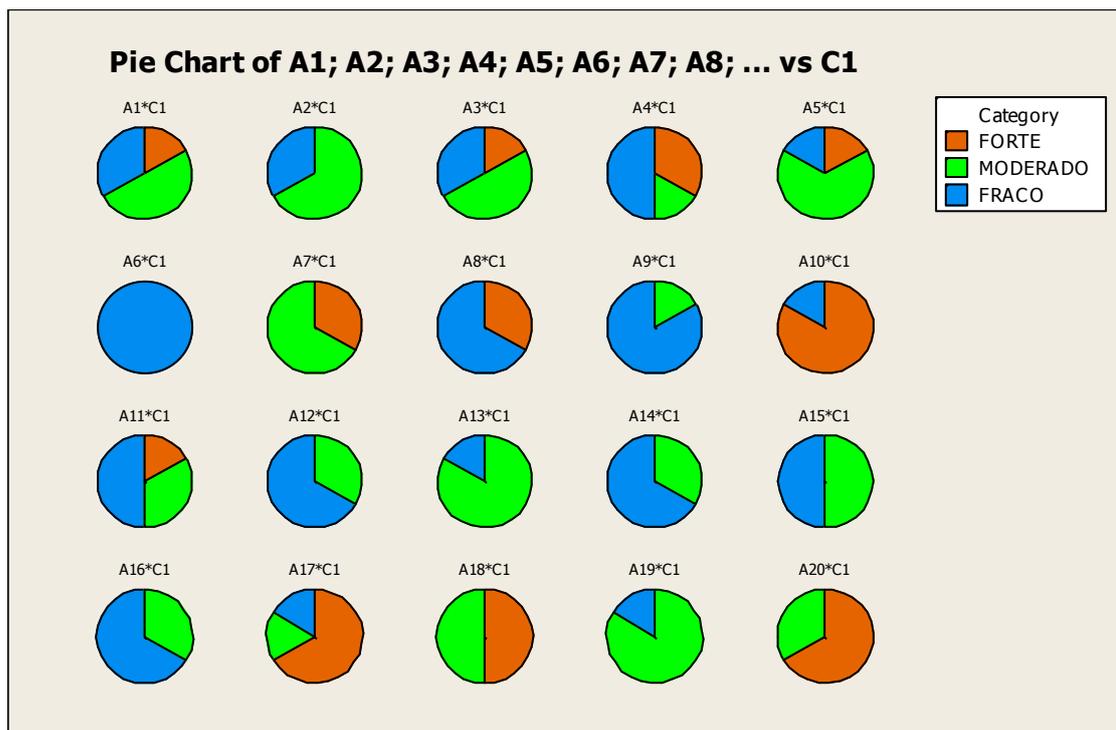


Figura 21 - Respostas categorizadas da seção 7

Descartar é ter ciência de que um conhecimento organizacional não está mais garantindo vantagem competitiva permanecendo dentro da empresa. Keynes *apud* Bukowitz e Williams (2002, p. 337) afirma: “a dificuldade maior não está em persuadir as pessoas a aceitarem as idéias novas, mas persuadi-las a abandonar as antigas”. Descartar envolve obstáculos de ordem psicológica, política e de mensuração. As pessoas têm tendências a acumular coisas e o mesmo acontece com as organizações. As pessoas podem aprender a descartar sendo treinadas, remanejadas, requalificadas e, até mesmo, sendo demitidas. As organizações podem terceirizar um processo funcional ou operacional, vendendo parte do negócio, estabelecendo parcerias, alianças etc. Os pontos fortes assinalados pelos empresários fazem bastante sentido em uma organização que experimenta frequentemente a rotatividade de seus membros.

- Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.
- Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se suas habilidades e expertises podem ser utilizadas em outro lugar.
- Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma idéia de negócios nova.

- A nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso o fato de deixar as pessoas irem embora.

No caso da UNIFEI JÚNIOR, os empresários se preocupam muito com treinamento, porque é uma rotina gerencial trabalhar com a rotatividade dos membros.

Por meio da tomada de decisão, buscando superar as metas impostas pelos meus superiores e encarando todo tipo de tarefa como um desafio a ser vencido. Além disso, para capacitação, é muito interessante que o profissional receba cursos e treinamentos em diversas áreas. (EMPRESÁRIO JÚNIOR, 2008).

Destacamos, ainda que, como foi realizada mudança da empresa júnior, todas as diretorias organizaram os seus materiais e descartaram o que não mais seria utilizado. A diretora de projetos listou todos os materiais e equipamentos descartáveis e notificou todos os membros: “*Peço que dêem sugestões para onde deveremos destinar cada um dos materiais, lembrando que existem alguns materiais que acho que NÃO são da Jr!*”. O movimento realizado pelos empresários não foi com relação ao conhecimento organizacional. Porém a experiência vivenciada é uma das formas de aprendizagem coletiva e de construção de conhecimento.

CAPITULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso das organizações, na era do conhecimento, depende do processo permanente de aprendizagem. O complexo ser humano está no centro da produção e as organizações dependem, cada vez mais, de suas cabeças e mãos. Ele é fonte da criatividade e inovação. Para desenvolver continuamente suas habilidades, no âmbito individual e coletivo, as organizações passaram a investir em treinamentos, avaliação baseada na aprendizagem e na gestão orientada pelo conhecimento.

5.1. As Lições de Matias e Adam

Para finalizar o estudo de caso, foram analisadas correspondências eletrônicas do primeiro e do atual Diretor Presidente da UNIFEI JÚNIOR, Matias e Adam. O sonho do Matias é a realidade de Adam. O primeiro sonhava com o mundo fora dos muros da universidade e o atual relata o envolvimento da empresa em diversos projetos, sem nenhuma preocupação com muros transpostos por Matias. O primeiro Presidente e seus colegas desvendaram caminhos e os atuais empresários dão significado a estes caminhos por meio de suas ações. Hoje, o desafio da empresa júnior é a sua transformação em um espaço de aprendizagem permanente por meio da experimentação, das parcerias e da gestão fundamentada no conhecimento. Desafio que a empresa não poderá enfrentar sozinha. A Universidade terá que se encontrar com a empresa júnior para dinamizar o processo de aprendizagem e desencadear o processo de criação de conhecimento, fundamental para ambas organizações.

5.1.1 As Lições Apreendidas do *E-mail* de Matias

O contato com o primeiro Diretor Presidente da empresa júnior da UNIFEI, Matias Perazoli Júnior, aconteceu por meio de um telefonema dado aos seus pais, que, prontamente, ficaram de colocar Matias em contato com a pesquisadora, o que aconteceu no dia seguinte. Muito atencioso, solicitou que lhe fosse enviado um *e-mail*, que seria respondido assim que voltasse de uma viagem de trabalho. Segue sua resposta na íntegra.

Catarina,

Desculpe a demora em responder, estive atrapalhado nos últimos meses. Segue abaixo um breve relato, gostaria de ter tido tempo de revisá-lo e trabalhar melhor o texto, mas ou envio agora ou demorarei muito tempo para responder.

O processo de criação da na época EFEI Jr foi longo, levamos mais de 18 meses amadurecendo a idéia e convencendo a EFEI na época que uma empresa júnior poderia ser benéfica aos alunos e à instituição.

O embrião surgiu quando alguns alunos, nos quais me incluo, se interessaram pelo assunto, na época nos parecia que a experiência de uma empresa júnior poderia nos preparar melhor para o mundo fora dos muros da faculdade que tínhamos que enfrentar depois de formados.

Ao longo de todo o processo de criação da empresa júnior passamos inicialmente por uma fase de aprendizado e divulgação dos conceitos dentro do meio acadêmico no qual estávamos envolvidos. Enfrentamos algumas barreiras que tiveram que ser quebradas: a EFEI na época como é comum em uma instituição pública teve muita inércia para aceitar os novos conceitos que uma empresa júnior trazia; outro aspecto foi a quantidade enorme de etapas que tivemos que vencer, na época isso nos frustrava um pouco, mas era uma forma de testar o grupo e ver se estávamos levando a sério a idéia ou se era uma espécie de capricho de um grupo de estudantes.

Durante todo este processo houve o envolvimento não só da EFEI, mas também do diretório acadêmico, do Sebrae de Itajubá e do Inatel Junior. Uma das primeiras referências que tivemos de como funcionava uma empresa júnior foi do Inatel Junior, eles nos ajudaram a entender como uma empresa Junior funcionava e qual era a estrutura de uma empresa jr. O Sebrae nos ajudou bastante com apoio para entender como funcionava uma empresa e quais eram as etapas necessárias para montar uma. O diretório acadêmico foi fundamental com ajuda na época para arcar com os custos iniciais de abertura da Efei Jr.

O surgimento efetivo da Efei Jr no início de 1996 foi um pouco antes da realização do 2º (ou 3º, não me lembro com exatidão) encontro mineiro de empresas juniores em Itajubá.

Boa parte dos fundadores da Efei Jr aproveitaram pouco a empresa, todos estavam se formando no final de 1996 e pouco tempo depois iniciaram atividades de estágio. Porém como já sabíamos da situação, já tínhamos trabalhando conosco pessoas que formaram a diretoria seguinte e deram continuidade ao trabalho que iniciamos.

Como o processo de criação foi longo muitas vezes nos sentimos frustrados e algumas das pessoas que iniciaram conosco não estavam na primeira diretoria, pois seus objetivos haviam mudado. Entretanto se tivéssemos conseguido muito facilmente, provavelmente não daríamos tanto valor à Empresa Jr.

Ter participado da criação da empresa jr me ensinou muito de como trabalhar e desenvolver uma idéia e ter que vender este sonho para as outras pessoas, como vencer as barreiras que são colocadas para tentar impedir de realizar nossos objetivos e principalmente como negociar.

Hoje eu vejo a empresa jr como uma espécie de retribuição que nós fizemos a comunidade acadêmica e deixar algo em troca do aprendizado que recebemos.

Todo esse processo de criação de empresa Junior também ensinou a montar e trabalhar em equipe, lidar com as particularidades de cada pessoa do time e somar as qualidades de todos os membros para diminuir as deficiências individuais. O grupo sempre foi unido, mas nem sempre esteve de acordo em tudo e muitas vezes criavam-se discussões que precisavam ser trabalhadas.

Participar de uma empresa Junior é uma experiência complementar a acadêmica, uma não substitui a outra. Quem participa da empresa Junior antecipa as experiências do mercado de trabalho e se prepara melhor para o mundo pós-universidade.

Seguem as lições apreendidas a partir da análise do relato de Matias Perazoli (2008).

Primeira lição: existe um mundo desejado fora dos muros da universidade.

Osono *et al.* (2008, p. 59) relatam que Sakichi Toyoda fundador da empresa mãe da Toyota, gostava de dizer: “Abra a janela. Há um grande mundo do lado de fora”. Assim relata Matias (2008):

O processo de criação da, na época, EFEI Jr foi longo; levamos mais de 18 meses amadurecendo a idéia e convencendo a EFEI, na época, de que uma empresa júnior poderia ser benéfica aos alunos e à instituição.

O embrião surgiu quando alguns alunos, entre os quais me incluo, se interessaram pelo assunto; na época, nos parecia que a experiência de uma empresa júnior poderia nos preparar melhor para o mundo fora dos muros da faculdade que teríamos que enfrentar depois de formados.

A gestação da empresa júnior da UNIFEI foi longa e dolorosa. A importância dessa conquista estudantil representa um marco na história da Universidade Federal de Itajubá. Os jovens universitários, em 1996, precisaram convencer a Instituição, quando deveria ter acontecido o contrário. Eles desejavam ser mais bem preparados *para o mundo fora dos muros da faculdade*. Ansiavam experimentar a teoria antes de saírem formados.

Segunda lição: é preciso aprender superar os desafios.

Em seguida, Matias destaca uma fase de aprendizado e de divulgação de idéias que foi útil para testar o grupo “*e ver se estávamos levando a sério a idéia ou se era uma espécie de capricho de um grupo de estudantes*”. Apesar dos desafios enfrentados, o grupo seguiu adiante e conseguiu provar que, mais que um capricho de um grupo de jovens, os sonhos se tornam realidade. Conforme Senge (1999, p. 44), os desafios são inerentes aos processos organizacionais desde sua criação. Afirma: “Quanto mais forte uma iniciativa de aprendizagem ou de mudança, mais fortes os desafios parecem ser, pois estes representam as respostas sistêmicas naturais para manter o equilíbrio ameaçado pela iniciativa”.

Ao longo de todo o processo de criação da empresa júnior, passamos, inicialmente, por uma fase de aprendizado e divulgação dos conceitos dentro do meio acadêmico no qual estávamos envolvidos. Enfrentamos algumas barreiras que tiveram que ser quebradas: a EFEI, na época, como é comum em uma instituição pública, teve muita inércia para aceitar os novos conceitos que uma empresa júnior trazia; outro aspecto foi a quantidade enorme de etapas que tivemos que vencer; na época, isso nos frustrava um pouco, mas era uma forma de testar o grupo e ver se estávamos levando a sério a idéia ou se era uma espécie de capricho de um grupo de estudantes.

Terceira lição: estabelecer redes é fundamental.

Matias prossegue seu relato, destacando o envolvimento do grupo com outras instituições: “*Durante todo este processo, houve o envolvimento não só da EFEI, mas, também, do diretório acadêmico, do Sebrae de Itajubá e do Inatel Júnior*”. Garvin (2000, p. 66) destaca a importância do aprendizado com os outros e afirma que o desenvolvimento de novas perspectivas podem decorrer da observação do ambiente externo.

Durante todo este processo, houve o envolvimento não só da EFEI, mas, também, do diretório acadêmico, do Sebrae de Itajubá e do Inatel Júnior. Uma das primeiras referências que tivemos de como funcionava uma empresa júnior foi do Inatel Júnior; eles nos ajudaram a entender como uma empresa júnior funcionava e qual era a sua estrutura. O Sebrae nos ajudou bastante com apoio para entendermos como funcionava uma empresa e quais eram as etapas necessárias para montar uma. O diretório acadêmico foi fundamental com ajuda, na época, para arcar com os custos iniciais de abertura da Efei Jr.

Quarta lição: a rotatividade exige a criação de ambiente de aprendizagem permanente.

A permanência do estudante na empresa júnior é muito curta. Matias assim relata: “*Boa parte dos fundadores da Efei Jr aproveitaram pouco a empresa; todos estavam se formando no final de 1996*. A rotatividade é uma característica benéfica porque exige da empresa júnior o desenvolvimento de uma memória ou conhecimento próprio, conforme estudos realizados por Junkes *et al.* (2004, p. 114). O desenvolvimento da memória da organização é fundamental para garantir a aprendizagem organizacional e a empresa focada nas pessoas. Os processos de seleção, o entrosamento pessoal e o treinamento são vitais para a continuidade dos trabalhos. “*Porém, como sabíamos da situação, já tínhamos, trabalhando conosco, pessoas que formaram a diretoria seguinte e deram continuidade ao trabalho que iniciamos*”. Fica evidente que, desde o primeiro momento, os empresários juniores estavam cientes de que uma organização júnior está fundamentada no conhecimento garantido pela aprendizagem permanente de seus membros.

O surgimento efetivo da Efei Jr no início de 1996 foi um pouco antes da realização do 2º (ou 3º, não me lembro com exatidão) Encontro Mineiro de Empresas Juniores em Itajubá. Boa parte dos fundadores da Efei Jr aproveitou pouco a empresa; todos estavam se formando no final de 1996 e, pouco tempo depois, iniciaram atividades de estágio. Porém, como sabíamos da situação, já tínhamos, trabalhando conosco, pessoas que formaram a diretoria seguinte e deram continuidade ao trabalho que iniciamos.

Quinta lição: a aquisição de competências nasce da motivação e cresce na persistência.

A motivação pessoal é uma força importante nas organizações, principalmente em uma organização sem fins lucrativos. Um membro do grupo assim se expressou, ao ser consultado sobre sua participação na fundação da empresa:

Infelizmente, não me lembro de mais nada. Foi no último ano, uma confusão danada, e fiquei pouco tempo (uns 3 meses só). Quem estava mais à frente eram Wallace e Rodolfo, da Elétrica, e Sandro, da Mecânica - a mesma turma da comissão de formatura. Infelizmente, não posso ajudar. (MEMBRO FUNDADOR, 2008).

Matias assim relata:

Como o processo de criação foi longo, muitas vezes nos sentimos frustrados e algumas das pessoas que iniciaram conosco não estavam na primeira diretoria, pois seus objetivos haviam mudado. Entretanto, se tivéssemos conseguido muito facilmente, provavelmente não daríamos tanto valor à Empresa Jr.

A persistência de Matias e de seus colegas demonstra que os seres humanos estão no centro da organização. De acordo com Moreira (1999, p. 140), a psicologia rogeriana ensina que as pessoas têm dentro de si a capacidade de provocar mudanças, têm uma potencialidade natural para aprender, principalmente quando a aprendizagem é significativa, isto é, quando envolve o engrandecimento do próprio eu e quando é adquirida por meio dos atos.

Sexta lição: a aprendizagem tem uma relação direta com a valoração.

Felizmente, Matias e outros não desanimaram e, por isso, dão “*tanto valor à Empresa Jr*”. Segundo Aranha (1996, p. 119), “o ato de valorar é uma tarefa humana e coletiva que nunca termina”. Ao “*dar tanto valor*” à empresa júnior, Matias e tantos outros universitários que o precederam confirmam que os valores estão na base de todas as ações humanas.

Sétima lição: a importância da aprendizagem forjada na experiência.

A experiência de Matias e seus colegas evidenciam que a empresa júnior é um espaço favorável à aprendizagem, garantidor da formação de competências que, normalmente, não são focadas pelo currículo formal. A afirmação seguinte comprova que sua história de aprendizado foi amplamente favorecida pela sua atuação. Para Osono *et al.* (2008, p. 192), “aprendizagem a partir da experiência é importante”. Demonstrando gratidão, Matias vê a empresa “*como uma espécie de retribuição que nós fizemos à comunidade acadêmica*”. O sentimento de gratidão intensifica laços entre as pessoas e, de acordo com Capra *et al.* (1991, p. 30), a gratidão está ligada à experiência de pertencer.

Ter participado da criação da empresa jr me ensinou muito como trabalhar e desenvolver uma idéia e ter que vender este sonho para as outras pessoas; como vencer as barreiras que são colocadas para tentar impedir de realizar nossos objetivos e, principalmente, como negociar. Hoje, eu vejo a empresa jr como uma espécie de retribuição que nós fizemos à comunidade acadêmica e deixar algo em troca do aprendizado que recebemos.

Oitava lição: saber trabalhar em equipe é uma competência importante para as organizações.

O trabalho em equipe tem a ver com poder. Para Osono *et al.* (2008, p. 157), “a contribuição da equipe é maior do que a soma das contribuições de cada indivíduo”. Para Matias, a habilidade de trabalhar em equipe foi plenamente aprendida.

Todo esse processo de criação da Empresa Júnior também ensinou a montar e trabalhar em equipe, lidar com as particularidades de cada pessoa do time e somar as qualidades de todos os membros para diminuir as deficiências individuais. O grupo sempre foi unido, mas nem sempre esteve de acordo em tudo, e, muitas vezes, criavam-se discussões que precisavam ser trabalhadas.

Nona lição: a força do conhecimento implícito.

Ao concluir sua fala, Matias assim expressa:

Participar de uma empresa júnior é uma experiência complementar à acadêmica; uma não substitui a outra. Quem participa da empresa júnior antecipa as experiências do mercado de trabalho e se prepara melhor para o mundo pós-universidade.

Sua conclusão não é mais a de um universitário sonhador, mas, sim, de um profissional que sabe distinguir a importância da aprendizagem acadêmica e da aprendizagem refletida a partir da *práxis*, geradora do conhecimento implícito, fortemente enraizado, de acordo com Osono *et al.* (2008, p. 163): “nas ações e na experiência corporal da pessoa e compreendido no contexto de seus valores, ideais e emoções”.

Outras lições podem ser apreendidas das palavras de Matias. Do ponto de vista de gestão orientada pelo conhecimento, fica evidente o que foi comprovado por meio dos estudos de Kleiner e Roth (2000, p. 135): “a experiência é, em geral, a melhor mestra”.

5.1.2 As Lições Apreendidas do *E-mail* de Adam e Raphael

Ao fechar as cortinas do ano de 2008 e ao acender das luzes natalinas, o Diretor Presidente da empresa júnior enviou uma correspondência para o grupo e foi respondido por um dos assessores. Seguem as correspondências e a análise que busca encontrar no sentido das palavras os desafios que se impõem para uma organização que reúne jovens empresários.

Boa tarde, pessoal!

Como estão as férias?! Espero que boas! As minhas estão caseiras... estou ajudando meus pais em casa, com uma empresa de salgados... então, quando não estou com eles trabalhando, fico na tv, com a namorada, na internet... sossegadaaasso! Hehehe...

O ano foi corrido, não?!

Nossa... me lembro a correria quando retomamos as atividades da Jr. em 2008... uma correria danaaada! Precisávamos correr com a troca de gestão, mas ainda assim realizamos algumas atividades... lembram-se do curso de Gerenciamento de Projetos? Lembram-se das candidaturas às diretorias, JobShop? Minha nossa! Corremos, mas deu certo!

Aí veio uma nova equipe... a nossa nova equipe! Eu, particularmente, achei que não teria mais espaço na Jr... afinal, era tanta gente boa surgindo... tantos líderes que, tenho certeza que conduziriam - e ainda vão conduzir!, muito bem a empresa.

Mas optei por ficar... pois sabia que tinha muito a aprender!

O Maskin com aquela energia! A Bruna com aquela organização! O Ciro com suas formalidades (exceto em reunião... heheh)! O Hugo, espontaneidade! E o Ed, que vontade!

Eu tinha certeza que 2008 seria um ano de muitas vitórias! E, é claro, muitas fragilidades da Junior seriam evidenciadas. Sim cresceríamos! E muito!

Vieram os eventos: sucesso! Que JobShop foi aquele, pessoal? Minha nossa! E a Semana do Empreendedor?! Com todas as correrias, o evento sem dúvida foi um espetáculo!

Vieram as pesquisas... bom, nesse ponto evidenciamos algumas falhas históricas da Jr... na realidade, aprendemos o quanto devemos ser cuidadosos com esse serviço e engatilhamo-nos no caminho certo para a Jr. A pesquisa da CDL... meu Deus! Nunca vi tantos elogios!

Ah! Preciso agradecer ao Mussolini por representar-nos na solenidade de premiação dos vencedores do Mérito Lojista! Muito obrigado!

Lembram-se da tensão quanto às eleições?! Pra ser sincero fiquei bastante ressabiado... achei que iria sobrar algum pepino pra gente... mas, Graças a

Deus, ficamos tranquilos... não fomos (fui) preso(s). Hehehe... Fato é que, estamos na linha de frente em pesquisa em Itajubá agora. O que precisamos fazer é formalizarmo-nos como empresa de pesquisa - TAMBÉM.

Ah! Preciso destacar algo completamente novo na Jr. Que, na realidade, eu nunca havia visto nesses 4 anos: projetos técnicos de verdade.

Minha nossa! O Natal no Campus?! Que equipe boa! Que projeto maravilhoso! Parabéns aos desenvolvedores! Em especial, RUBENS, parabéns pela coordenação! Provou a todos seu potencial, o quanto desenvolveu sua liderança e, principalmente, capacidade sistêmica de pensamento. Além de coordenar as atividades, soube relacionar com sua equipe, soube negociar e, soube fabricar tempo! Hehehe... é isso que devemos fazer na Jr, sobretudo, fabricar tempo e... ops, esqueci-me! Dinheiro também! :D Ouso dizer, sem receios que é um dos melhores gerentes de projetos da Junior hoje... senão o melhor! Sua humildade, perseverança e animação deve ser exemplo a todos nós! Parabéns!

Além desse projeto, conseguimos um projeto de grandes dimensões! Provavelmente, irá acontecer o Projeto da Cúpula do LNA. Estamos nas negociações finais e, temos uma equipe forte, motivada e, principalmente, capaz!

Pessoal! Desejo do fundo do coração, um Feliz Natal a todos! E é claro, um 2009 maravilhoso e de grandes conquistas! Estarei sempre junto dessa empresa! Tenho um carinho enorme por essa instituição e, é claro, pelas pessoas que a compõem.

2008 só pôde ser assim, vitorioso, devido a essa equipe excelente que temos. Estou muito feliz por conviver com vocês!

Assessores, diretores, consultores! Somos todos a UNIFEI JUNIOR! Temos toda participação no desenvolvimento da empresa e de cada um de nós!

Parabéns! E que venha 2009 com mais desafios e aventuras de aprendizado!

Grande abraço!!

*Adam Douglas Sebastião Pinto
Presidente da Empresa Júnior da UNIFEI - UNIFEI JUNIOR
25/12/08*

Boa tarde à todos !

Gostaria de desejar um feliz natal à todos, muita felicidade, paz, amor, e tudo aquilo que desejamos no Natal.

Este ano encontrei grande amigos, que me ajudaram a enfrentar grandes barreiras. Realmente descobri o que é uma empresa, o que é trabalhar em equipe, obedecer, liderar, criar, desenvolver, relacionar-se.

São pessoas que encontramos no caminho da vida e permitimos que trilhem conosco este caminho.

Espero poder continuar com vocês ano que vem, que possamos rir muito, desenvolvermo-nos muito, trabalhar muito e principalmente, aprender muito !

Obrigado por tudo e que venha 2009 !

Para todos, aproveitemos a propaganda do Bradesco : 200inove !

Sem atenciosamente desta vez,

De um amigo,

Raphael Marinho Lomonaco Neto

Assessor de Marketing da UNIFEI JUNIOR

25/12/08

A seguir são apresentadas as lições apreendidas:

Primeira lição: aprender a registrar o vivido.

As correspondências eletrônicas do Diretor Presidente e do Assessor de Marketing enviadas ao grupo “unifeijr.yahoogrupos.com.br”, em 25.12.2008, avalia o ano de 2008 e proporciona ao leitor uma visão do ambiente de trabalho da empresa júnior. Relatam os eventos ocorridos sem nenhuma formalidade. Compartilham emoções. Registram o vivido. Estão aprendendo a tecer relações pautadas mediadas pela Internet. Kleiner e Roth (2000, p. 140) afirmam que o aprendizado coletivo “depende do compartilhamento franco de idéias”. No ambiente júnior, como assinalou Matias, se aprende: “*lidar com as particularidades de cada pessoa do time e somar as qualidades de todos os membros para diminuir as deficiências individuais*”.

Segunda lição: aprender a priorizar o tempo.

O tempo se apresenta como grande desafio para as organizações. Senge (1999, p. 88) afirma: “embora todos estejam ocupados, a verdadeira luta é a de ser capaz de priorizar o próprio tempo”. Destacam-se, nos relatos de Adam, expressões como: “*a correria, quando retomamos as atividades da Jr. em 2008...*” e “*além de coordenar as atividades, soube relacionar com sua equipe, soube negociar e soube fabricar tempo! Hehehe... é isso que devemos fazer na Jr, sobretudo, fabricar tempo e...*”.

Adam assim inicia seu registro:

O ano foi corrido, não?!

Nossa... Lembro-me da correria, quando retomamos as atividades da Jr. em 2008... uma correria danaaada! Precisávamos correr com a troca de gestão, mas, ainda assim, realizamos algumas atividades... Lembram-se do curso de Gerenciamento de Projetos? Lembram-se das candidaturas às diretorias, JobShop? Minha nossa! Corremos, mas deu certo!

Terceira lição: aprender a aumentar o círculo de poder

Aprender trabalhar em equipe é fundamental no mundo contemporâneo. Assim como relatou Matias, o assessor de marketing, Raphael, revela: “*realmente, descobri o que é uma empresa, o que é trabalhar em equipe, obedecer, liderar, criar, desenvolver, relacionar-se*”.

Adam escreve:

Aí veio uma nova equipe... a nossa nova equipe! Eu, particularmente, achei que não teria mais espaço na Jr... afinal, era tanta gente boa surgindo... tantos líderes, que tenho certeza de que conduziram - e ainda vão conduzir! - muito bem a empresa.

Mas optei por ficar... pois sabia que tinha muito a aprender!

O Maskin com aquela energia! A Bruna com aquela organização! O Ciro com suas formalidades (exceto em reunião... hehehe)! O Hugo, espontaneidade! E o Ed, que vontade!

Quarta lição: aprender a exercitar liderança.

Não basta a aprender trabalhar em equipe; a vida atual exige lideranças capacitadas intelectualmente e dotadas de valores como humildade, perseverança e animação. O texto seguinte identifica que os empresários estão aprendendo a identificar as lideranças.

Minha nossa! O Natal no Campus?! Que equipe boa! Que projeto maravilhoso! Parabéns aos desenvolvedores! Em especial, RUBENS, parabéns pela coordenação! Provou a todos seu potencial, o quanto desenvolveu sua liderança e, principalmente, capacidade sistêmica de pensamento. Além de coordenar as atividades, soube se relacionar com sua equipe, soube negociar e, soube fabricar tempo! Hehehe... é isso que devemos fazer na Jr: sobretudo, fabricar tempo e... ops, esqueci-me, dinheiro também! Ouso dizer, sem receios, que é um dos melhores gerentes de projetos da Júnior hoje... senão o melhor! Sua humildade, perseverança e animação devem ser exemplo a todos nós! Parabéns!

Nas organizações regidas pelo conhecimento, o papel do líder mudou definitivamente, segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 367). O líder não é a “fonte do conhecimento”; ele é o “gestor do processo pelo qual as pessoas utilizam o conhecimento”.

Quinta lição: aprender aproveitar o poder das contradições, dos opostos e dos paradoxos.

Adam afirma: “*Eu tinha certeza de que 2008 seria um ano de muitas vitórias! E, é claro, muitas fragilidades da Júnior seriam evidenciadas. Sim, cresceríamos! E muito*”.

Conviver com as contradições é também um dos desafios da atualidade. A aprendizagem no âmbito organizacional está, o tempo inteiro, de acordo com Osono *et al.* (2008, p. 260), convivendo com a realidade dicotômica da criação do conhecimento, como o conhecimento implícito e o explícito, organização formal e informal, sociedade industrial e do conhecimento, comunicação simplificada e complexa, hierarquia burocrática, liberdade de discordar e muitas outras.

Sexta lição: valorizar acertos, reconhecer os erros e seguir adiante.

A seguir, destacamos um conjunto de realizações da UNIFEI JÚNIOR relatadas por Adam:

Vieram os eventos: sucesso! Que JobShop foi aquele, pessoal? Minha nossa! E a Semana do Empreendedor?! Com todas as correrias, o evento, sem dúvida, foi um espetáculo!

Vieram as pesquisas... bom, nesse ponto evidenciamos algumas falhas históricas da Jr... na realidade, aprendemos o quanto devemos ser cuidadosos com esse serviço e engatilhamo-nos no caminho certo para a Jr. A pesquisa da CDL... meu Deus! Nunca vi tantos elogios!

Ah! Preciso agradecer ao Mussolini por representar-nos na solenidade de premiação dos vencedores do Mérito Lojista! Muito obrigado!

Lembram-se da tensão quanto às eleições?! Pra ser sincero, fiquei bastante ressabiado... achei que iria sobrar algum pepino pra gente... mas, graças a Deus, ficamos tranquilos... não fomos (fui) preso(s). Hehehe... O fato é que estamos na linha de frente em pesquisa em Itajubá agora. O que precisamos fazer é formalizarmo-nos como empresa de pesquisa - TAMBÉM.

Ah! Preciso destacar algo completamente novo na Jr. e que, na realidade, eu nunca havia visto nesses 4 anos: projetos técnicos de verdade.

Além desse projeto, conseguimos um projeto de grandes dimensões! Provavelmente, irá acontecer o Projeto da Cúpula do LNA. Estamos nas negociações finais e temos uma equipe forte, motivada e, principalmente, capaz!

Quando se faz referência a pesquisas, trata-se de pesquisas de opinião que eles realizam com frequência. Eles demonstram consciência das falhas. Se houve falhas, os elogios foram marcantes nas atividades de pesquisa: “A pesquisa da CDL... meu Deus! Nunca vi tantos elogios!” De repente o medo aparece camuflado no relato. “Lembram-se da tensão quanto às eleições?!”

Atualmente, os empresários estão alçando vôos mais altos e realizando projetos de maior vulto, “*projetos técnicos de verdade*”. Alguns membros permaneceram no período de férias trabalhando no *Projeto da Cúpula do LNA*.

Sétima lição: reconhecer a participação individual e a coletiva.

Existe um ambiente de reconhecimento e de incentivo às realizações dos membros.

Adam destaca:

Pessoal! Desejo, do fundo do coração, um Feliz Natal a todos! E, é claro, um 2009 maravilhoso e de grandes conquistas! Estarei sempre junto dessa empresa! Tenho um carinho enorme por essa instituição e, é claro, pelas pessoas que a compõem.

2008 só pôde ser assim, vitorioso, devido a essa equipe excelente que temos. Estou muito feliz por conviver com vocês!

Assessores, diretores, consultores! Somos todos a UNIFEI JÚNIOR! Temos toda participação no desenvolvimento da empresa e de cada um de nós!

Oitava lição: reconhecer o aprendizado como desafio, alegria e aventura.

Raphael afirma: “*Espero poder continuar com vocês, no ano que vem; que possamos rir muito, desenvolvermo-nos muito, trabalhar muito e, principalmente, aprender muito!*” Sobre “*rir muito*”, buscamos em Snyders a fundamentação para a ousada declaração. Para o estudioso, é necessário “*empenhar-se em dar lugar à alegria: ousar alegria, aderir à alegria, defender a alegria*” no interior da universidade. Alerta ainda que:

Ter confiança na alegria é também um dever para com o próximo, pois preciso de minha alegria para ficar disponível aos outros – e gostaria de poder convencê-los a participar da alegria, porque ela é aspiração a unir, a comunicar, a partilhar, a desfrutar em comum. (SNYDERS, 1995, p. 17).

Adam finaliza seu relato com a seguinte frase: “*Parabéns! E que venha 2009 com mais desafios e aventuras de aprendizado!*”. A riqueza desta expressão “*aventuras de aprendizado!*” comprova que eles compreenderam que aprender é essencial para a transformação de si mesmos e da organização da qual fazem parte. Snyders (1995, p. 106) nos lembra que “a vida do estudante constitui, em sua essência, uma verdadeira aventura intelectual”, porque, além das atividades inerentes ao aprendizado acadêmico ele “*não pode deixar de se inserir na vida do mundo*” e participar dela e de seus sobressaltos.

As lições apreendidas a partir dos escritos de Matias, Adam e Raphael evidenciam que a empresa júnior constitui uma fonte de conhecimento e de aprendizagem organizacional. Um

potencial a ser explorado pela Universidade. Osono *et al.* (2008, p. 260) afirmam que “o conhecimento crescerá apenas pela aprendizagem de novas coisas por meio da experiência e ação”. A utilização do correio eletrônico como meio de comunicação e socialização de informações possibilitou *insights* importantes para organizações que se baseiam em todos os conhecimentos disponíveis para alavancar novos conhecimentos.

5.2. Conclusões Finais

No Brasil, o movimento empresarial júnior teve início em 1987. Segue o modelo francês com algumas particularidades no que tange à relação com a Universidade, com os docentes e com o mercado de trabalho. Souza (2002, p. 98), afirma que são escassos os estudos acadêmicos sobre empresas juniores. Alerta que seria interessante a integração entre as instituições de ensino e as empresas juniores, que “consistem em uma espécie de laboratório de aplicações teóricas”. Os empresários da UNIFEI JÚNIOR, são unânimes em declarar que, embora exista um relacionamento aparentemente saudável com a Universidade, falta atuação efetiva no acompanhamento, reconhecimento e avaliação das atividades da empresa. A Universidade não aproveita o grande potencial de aprendizagem para refletir sua própria atuação. Relatam também que existe uma grande complicação na conciliação entre o calendário acadêmico e as atividades desenvolvidas pela empresa.

Quanto ao reconhecimento na realização dos eventos, pesquisas e projetos, ele é evidenciado mais pelas empresas externas, conforme também relata Souza. Alguns empresários foram enfáticos ao afirmar “*que os retornos de reconhecimento por parte da Universidade não existem.*” Como a empresa não remunera seus membros, eles acreditam que a Universidade poderia valorizar, proporcionando algumas bolsas para evitar parte da rotatividade, que caracteriza as juniores. Outro aspecto paradoxal identificado pelos empresários da UNIFEI JÚNIOR é que eles entram para a empresa júnior, altamente motivados, mas sentem falta de conhecimentos. Por exemplo, um estudante assume a diretoria de marketing, mas não existe a disciplina em seu curso de origem. Outra questão merecedora de reflexão é a atividade exercida na empresa não poder ser considerada como estágio. Aspecto também identificado por Souza.

A experiência desta natureza é potencialmente muito rica em termos de aprendizado, pois atribui aos universitários responsabilidades muito grandes quando comparada aos estágios que são oferecidos por empresas e que constituem a principal porta de entrada do universitário no mercado de trabalho. (SOUZA, 2002, p. 102).

Cabe destacar que a equiparação da atividade exercida na empresa júnior com o estágio poderia estar pautada em alguns requisitos, como o tempo de participação na empresa, o cargo exercido e, acima de tudo, na qualidade do relatório apresentado, que poderia estar pautado em garantir o conhecimento adquirido e, até mesmo, em apontar as qualidades e deficiências do conhecimento teórico.

Um dos desafios das juniores é manter o conhecimento dentro da empresa, é fundamentar a gestão no conhecimento. Eles são cientes de que precisam estabelecer uma base de conhecimentos para garantir a continuidade das atividades. Sabem que precisam garantir um vínculo entre o empresário que deixa a empresa com aquele que chega. No caso da UNIFEI JÚNIOR, a empresa não tem um foco de atuação definido, desenvolve um conjunto muito diversificado de atividades, o que exige maior quantidade de conhecimentos. Como também foi identificado por Souza, os empresários sabem que precisam substituir a cultura organizacional fortemente baseada em amizade e convívio social por uma nova cultura de profissionalismo. Um dos empresários destacou que a empresa precisa de formalidade e que todas as atividades *“devem estar em consonância com a teoria estabelecida para aquela atividade”*. Por isso, eles vêm investindo sistematicamente em treinamentos denominados *Trainees* e promovendo cursos de áreas específicas, como o de elaboração de projetos.

No que tange à aprendizagem organizacional, os empresários apresentam um potencial ilimitado a ser explorado por eles mesmos e pela Universidade. Com relação às competências, demonstram total descontração, capacidade de acolhimento, trabalho em equipe, liderança compartilhada, entre várias outras identificadas no presente estudo. Estão cientes de que precisam estabelecer um sólida base de comunicação interna e precisam aprender a gerenciar conflitos internos e gerenciar derrotas. Mesmo com as limitações identificadas, eles têm a certeza de *“que ganharam conhecimento, satisfação e sabedoria”* e que *“sobram emoções”*. O Diretor de Recursos Humanos fez a seguinte afirmação: *“descobri o que quero no futuro”*. Foi comprovado que os empresários juniores, em suas atividades cotidianas, acabam desenvolvendo, por caminhos não formais, muitas competências, habilidades e atitudes essenciais nas organizações dos tempos do Toyotismo, como o diálogo, trabalho em equipe, confiança, comportamento flexível e persistência, entre outras.

A UNIFEI JÚNIOR está inserida no contexto universitário, um ambiente de conhecimento e de aprendizagem. Apresenta forte potencial para se tornar uma organização estruturada em processo permanente de aprendizagem e gestão orientada pelo conhecimento. Em seu contexto diário de atividades, apresenta muitos elementos facilitadores para a gestão orientada pelo conhecimento, tais como a forma e os objetivos da organização, o exercício da

liderança e o convívio com o simbólico, a espontaneidade, a linguagem etc. O principal elemento que dificulta a gestão orientada pelo conhecimento no contexto da empresa júnior está no lugar dado para ela nos currículos dos cursos, no valor que a Universidade dá aos empresários juniores e na inexistência de mecanismos de avaliação no âmbito da empresa júnior e por parte da Universidade. Se de um lado está a teoria e de outro a prática, onde estão as sínteses resultantes? Quem se ocupa delas? A designação formal de liderança no processo de gestão fundamentada no conhecimento para integrar todos os interesses se faz necessária. Dellagnelo (2004, p. 185) afirma que “o acompanhamento por profissional experiente no desenvolvimento dos projetos parece ser fator básico para a aprendizagem”.

Os resultados da replicação do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento criado por Bukowitz e Williams (2002) identificam a necessidade de orientação profissional para que os empresários juniores possam realizar uma gestão orientada pelo conhecimento. Os resultados da análise dos sete passos do DGC: obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir-manter e descartar demonstram que a UNIFEI JÚNIOR apresenta aspectos favoráveis para a implantação da gestão orientada pelo conhecimento. A seção 3 – aprender, apresenta como a seção mais forte com apenas 18% das afirmações fracamente descritivas enquanto 41% das afirmações são fortemente descritivas e 42% moderadamente descritivas da organização. No entanto a seção 5 – avaliar, apresenta 77% das afirmações fracamente descritivas. Os resultados demonstram que os empresários juniores dão importância para a aprendizagem organizacional, estão dispostos a aprender e estão cientes da importância da gestão orientada pelo conhecimento para as organizações da atualidade.

O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como “instrumento de avaliação qualitativa e subjetiva” demonstra satisfatório porque seus resultados podem ser utilizados para a elaboração de um projeto de implantação da gestão orientada pelo conhecimento para a empresa júnior. Como instrumento pode ser avaliado e aperfeiçoado para acompanhar a evolução teórica e prática da gestão orientada pelo conhecimento

A participação acadêmica na empresa júnior precisa ser revista nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e de pós-graduação. Por exemplo, a UNIFEI JÚNIOR atua na área de pesquisa de opinião pública, pesquisas tecnológicas e de diagnósticos para diversas empresas de Itajubá e região, desde 2001. Está em processo de filiação no Conselho Regional de Estatística (CONRE) para a legalização das divulgações das pesquisas estatísticas e sociais conforme o *Newsletter* (UNIFEIJR) de 21.10.2008. Um grupo de empresários juniores poderiam atuar junto com alunos de pós-graduação, dando assessoria na coleta de dados e, ao mesmo tempo, sendo treinados pelos pesquisadores.

A UNIFEI deveria estimular a criação de novas empresas juniores, para gerar a competitividade, despertar diferentes vocações empresariais e oportunizar maior número de acadêmicos. Em cada novo campus, deveria estar garantida a criação de uma empresa júnior. O devido lugar da empresa júnior nos currículos dos cursos de graduação e de pós-graduação, principalmente os cursos de Administração e Engenharia de Produção, precisa ser revisto e remodelado de forma a oportunizar aos acadêmicos criarem conhecimento e atuarem profissionalmente.

No Manual do Trainee (2007, p. 3) consta que “nos seus 12 anos de existência, a Empresa adquiriu a excelência no desenvolvimento de projetos tecnológicos, sociais, eventos, pesquisas estatísticas e mercadológicas, consultorias e diversas outras atividades que estão compreendidas nas áreas de atuação dos cursos da Universidade”. Tudo isso caracteriza a empresa como uma fonte muito rica para a pesquisa.

Como organizações sem fins lucrativos estão ensinando às empresas conforme Drucker, (2002, p.236), as empresas juniores poderiam se aperfeiçoar para dar consultoria para este tipo de organização. Também poderiam criar um ambiente de aprendizagem organizacional, modalidade de educação a distância, para facilitar o compartilhamento de conhecimento entre os empresários e docentes da instituição e de outras instituições nas áreas de treinamento e formação profissional em geral. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados em larga escala facilitam esse modo de conversão no processo de criação do conhecimento.

Considerando, ainda, a atualidade da discussão sobre a aprendizagem no mundo das organizações, a importância do contínuo desenvolvimento de competências individuais e grupais e a desafiante gestão orientada pelo conhecimento, sugere-se que seja criado na UNIFEI um fórum permanente de discussão sobre o tema, coordenado pela UNIFEI JÚNIOR.

Finalmente, considerando que as empresas juniores brasileiras foram estruturadas dentro um modelo com características limitantes, comparadas com o modelo europeu, apenas para citar um exemplo, a empresa pioneira, a Júnior ESSEC Conseil, faturou 1,5 milhões de euros em vendas no anos de 2007 e 2008, como pode ser verificado em seu sitio na Internet. Considerando ainda, o momento histórico que vivemos no país e o contexto mundial, acreditamos que as empresas juniores e as universidades brasileiras tem muito a aprender sobre a atuação deste tipo de organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNAMO, N. **Dicionário de Filosofia**. 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- ALVARENGA NETO, R.C.D., BARBOSA, R.R., PEREIRA, H.J. **Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira**. *Perspect. ciênc. inf.* vol.12 no.,1 p.5-24. Belo Horizonte Jan./Apr. 2007.
- ANDRADE, L.M. **A escrita, uma evolução para a humanidade**. *Revista Linguagem em (Dis)curso*, volume 1, número 1, jul./dez. 2001
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Boitempo Editorial. 1999.
- ARANHA, M. L. A. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Editora Moderna, 1996.
- ARENDT, H. **A condição Humana**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.
- ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender in Gestão do Conhecimento**. *Harvard BusiNess Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- BATALHA, M.O. (Organizador). **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BATISTA, F.F.; COSTA, S.M.S. e ALVARES, L. **Gestão do Conhecimento: A realização da proposta de Brookes para a Ciência da Informação?** Salvador: VIII ENANCIB, 2007.
- BARCELLOS, P. F. P.; ANDRADE, A. L. & FILHO, A. N. **Construção do futuro em grupos sociais complexos: utilizando o pensamento sistêmico no planejamento de longo prazo com a participação de comunidades de aprendizagem**. *R.Adm.* Vol.40, n.4, p.321-329, Out./Nov./Dez. 2005.
- BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. *R. Adm.*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.
- BERNARDI, A. J. **Informação, comunicação, conhecimento: evolução e perspectivas**. *Revista TransInformação*, Campinas, 19(1): 39-44, jan./abr., 2007.
- BITENCOURT, C. C. e AZEVEDO, D. **O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios**. *RAE*. Vol. 46, p.110-112. Edição especial Minas Gerais. 2006.
- BOFF, L. **O despertar da águia**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- _____. **Natal: a humanidade e a jovialidade do nosso Deus**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- _____. **Ethos mundial: um consenso mínimo entre os humanos**. Brasília: Letraviva, 2000.
- _____. **O destino do homem e do mundo**. 10ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BORGES, M. E. S. **Trabalho e gestão de si.** In: Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. Vol.7, São Paulo: Dez. 2004. Disponível em <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/cpst/v7/v7a05.pdf>. Acesso em 25.nov. 2007.

BOSI, A. **Reflexões sobre a arte.** 3ª ed. São Paulo: Editora Ática S.A.,1989.

BRASIL. Parecer Nº: CNE/CES 1362/2001: **Diretrizes Curriculares Nacionais – Ensino de Engenharia.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES1362.pdf>. Acesso em 17. Dez. 2007.

BRASIL JÚNIOR: **Confederação Brasileira de Empresas Juniores.** Disponível em: <http://www.brasiljunior.org.br/> . Acesso em 15 set. 2008.

BROWN, J.S. **Pesquisa que reinventa a corporação in Gestão do Conhecimento.** Harvard BusiNess Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

BRUNER, J. **A Cultura da Educação.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

BUKOWITZ, W.R. e WILLIAMS, R.L. **Manual de Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAPRA, F., STEINDL-TAST, D. **Pertencendo ao universo. Explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade.** São Paulo: Editora Cultrix,1998.

CARVALHO, F.A. **Educação Integral: A proposta educacional numa perspectiva católica.** Taubaté: Cabral Editora e livraria Universitária, 2004.

CARVALHO, R. **A importância da empresas juniores de publicidade na empregabilidade de seus alunos - um estudo de caso.** Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis, 2003.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia.** São Paulo: Editora Ática S.A., 1995.

CORREIA, A. **Hannah Arendt.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

CARNEIRO, R. **Informática na Educação: representações sociais no cotidiano.** São Paulo: Cortez, 2002.

CHANLAT, Jean-Francois (coordenador), CHANLAT, A.; JOLY, A.; DEJOURS, C.; HASSARD, J.; VRIES, M.F.R. de; BÉDARD, R.; CLEGG, S. **O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas.** Vol. I. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

CHANLAT, Jean-Francois (coordenador), FISHER, Gustave-Nicolas e outros. **O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas.** Vol. II 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

CRITELLI, D.M. **Analítica do sentido: uma aproximação e interpretação do real de orientação fenomenológica.** São Paulo: EDUC: Brasiliense, 1996.

DANIELLOU, F. (Coord.). **A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos.** São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

DELLAGNELO, E. H. L. Capítulo 3: **Aprendizagem Organizacional e Empresa Júnior – Aproximações e Distanciamentos**. In MORETO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (Org.). Empresa Júnior: Espaço de Aprendizagem. Florianópolis: [s.n.], Gráfica Editora Palotti, 2004. p. 165-186.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. 7.ed. Campinas.SP: Autores Associados, 2005.

_____. **Aula não é necessariamente Aprendizagem**. In:Ensaio - Avaliação e Políticas Públicas em Educação. No. 43, Vol. 12, Abr./jun. 2004, p. 669-695.

DORIN, E. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Edições Melhoramentos. São Paulo: 1978

DOWBOR, L. **Tecnologias do conhecimento: os desafios da educação**. 2001. Disponível em http://www.mhd.org/artigos/dowbor_tecnologias.html. Acesso em 20. Jul. 2008

DRUCKER, P. F. **O advento da nova organização in Gestão do Conhecimento**. Harvard BusiNess Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

EMPRESA JÚNIOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ: **Estatuto**. Disponível em: <http://www.efejunior.unifei.edu.br/>. Acesso em 17 set. 2007.

EMPRESA JÚNIOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ: **Manual do Trainee**. 2007-2008. Itajubá, MG, 2007.

EMPRESA JÚNIOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ: **Livro de Atas**. 1996 - 2008. Itajubá, MG, 1996.

EMPRESA JÚNIOR – FGV. Disponível em: <http://www.ejfgv.com.br/site/web/verpagina.asp>. Acesso em 17 dez. 2007.

FLEURY, A. **O que é engenharia de produção?** In:BATALHA, M.O.(Org.). Introdução à engenharia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FIGUEIREDO, V. **Kant & A Crítica da Razão Pura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

FISHER, G. N. CHANLAT, J. F (coordenador) e outros **O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas**. Vol. II 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: EGA,1996.

_____. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. 3ed. São Paulo: Moraes, 1980.

FURTER, P. **Educação e Reflexão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1970.

GADOTTI, M. **A Pedagogia de Paulo Freire e o Processo de democratização no Brasil Alguns aspectos da sua teoria, método e práxis**. Simposio Latinoamericano de Pedagogia Universitaria “Hácia una Pedagogia alternativa para la Educación Superior” Escuela de Formación Docente - Universidad de Costa Rica 25 aniversario del Departamento de Docencia Universitaria San José, 17 a 20 de abril de 2001

GASPARIN, J. L. **Uma didática para a pedagogia histórico-crítica**. 3.ed.rev.Campinas.SP: Autores Associados, 2005.

GARVIN, D. A. **Construção da organização que aprende**. In Gestão do Conhecimento. Harvard Business Review. 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 50-81, 2000.

GHIRALDELLI JR, P. **Introdução à Filosofia**. 1ª ed. Barueri, SP: Manole, 2003.

INFORMATIVO JUNIOR NEWS. UNIFEI JUNIOR. Edição Nº 2. Ano 1. 03.10.2008.

JADE: Confederação Européia de Empresas Júniores. Disponível em: <http://www.jadenet.org/about/history/>. Acesso em 15 set.2008.

JADE: Confederação Européia de Empresas Júniores. Disponível em: <http://www.jadenet.org/2008/07/29/new-cooperation-agreement-signed-brasil-junior-and-jade/>. Acesso em 23.09.08.

JUNIOR ESSEC Conseil. Disponível em: <http://www.junioressec.com/>. Acesso em 15 set. 2008.

JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. **Capítulo 2: Olhar crítico sobre a gestão das empresas júniores**. In MORETO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (Org.). Empresa Júnior: Espaço de Aprendizagem. Florianópolis: [s.n.], Gráfica Editora Palotti, 2004. p. 29-163.

KAWAMURA, L.K. **Engenheiro: Trabalho e ideologia**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1981.

KLEINER, A. e ROTH, G. **Como transformar a experiência da empresa em sua melhor mestra**. In **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 134-147, 2000.

LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Ed.Brasiliense, 2003.

LEITE, V.F. **Gestão do conhecimento em empresas de Itajubá**. Dissertação de Mestrado. UNIFEI. Itajubá, 2001.

LOPES, M.C.; LOPES, P.C.; LIMA, Z.A.A. **Contribuição da Empresa Júnior de Administração no Brasil**. Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, jan./fev./mar., p. 33-51, 2007.

LUFT, C.P. **Novo Manual de Português**. 9 ed. São Paulo: Globo, 1990.

MACEDO, R.S. **Chrysalis, currículo e complexidade: a perspectiva crítico-multirreferencial e o currículo contemporâneo.** Salvador: EDUFBA, 2005.

MAY, R. **A coragem de criar.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

MENDES, S. P. **Gestão do Conhecimento Individual: A Physis, o Homem, o Conhecimento e a Gestão: Uma Abordagem Filosófica.** 1ª ed. Florianópolis: VisualBooks, 2005.

MIGUEL, P.A.C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Prod. vol.17 no.1 São Paulo Jan./Abr. 2007

MORAN, J. M. **Para onde caminhamos na educação?.** 2005. Disponível em: http://www.microsoft.com/brasil/educacao/biblioteca/artigos/nov_05.msp. Acesso em 21. Jul. 2008

MORAN, J. M. **Aprendendo a conhecer.** 2008. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/conhecer.htm>. Acesso em 21. Jul. 2008

MOREIRA, M. A. **Teorias da Aprendizagem.** São Paulo: EPU, 1999.

MOTTA, F. C. P. e VASCONCELOS, I. F.G. **Teoria Geral da Administração.** 3 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MORAN, J. M., MASETTO, M.T., BEHRENS, M.A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** 3ª ed. Campinas: Papirus Editora, 2001.

MORIN, E. **O Método. 4. As idéias. Habitat, vida, costumes, organização.** Porto Alegre: Sulina, 1998.

MORETO NETO, L.;SANGALETTI,C.;DELLAGNELLO,E.H. L.; JUNKES,P.N.[et.al.]. **Empresa Júnior: Espaço de Aprendizagem.** [s.n.], Florianópolis: Gráfica Editora Palotti, 2004.

NONAKA, I. e TAKEUCHI. H. **Criação de conhecimento na empresa.** 17ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento in Gestão do Conhecimento.** Harvard Business Review. 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 27-49, 2000.

OSONO, E.; SHIMUZU, N.; TAKEUCHI, H.; DORTON, J. K. **Relatório Toyota.** São Paulo: Ediouro, 2008.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação.** 10ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

QUINN, J. B., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. **Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores in Gestão do Conhecimento.** Harvard Business Review. 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 174-196, 2000.

RAMPAZZO, L. **Antropologia: Religiões e valores cristãos.** São Paulo: Loyola, 2000.

REGO, Teresa Cristina. **Vigotsky: Uma perspectiva histórico-cultural da educação.** 12ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

RIBEIRO JÚNIOR, H. J. **Proposta de programa em gestão de conhecimento para ambiente de pesquisa e inovação.** Dissertação de Mestrado. UNIFEI. Itajubá, 2008.

ROWLEY, J. e GIBBS, P. **From learning organization to practically wise organization.** The Learning Organization. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 15, p. 356 – 372, 2008.

SANGALETTI, C. e CARVALHO, G. Capítulo 1: Introdução ao Movimento Empresa Júnior. In MORETO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (Org.). **Empresa Júnior: Espaço de Aprendizagem.** Florianópolis: [s.n.], Gráfica Editora Palotti, p.15-27, 2004.

SANT'ANNA, A. S., REIS, V. R. A. T., KILIMNIK, Z. M. **Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo com graduandos de administração.** Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, jul./ago./set, p. 23-40, 2006.

SANTOS, A. **A Prática da Liderança.** 1 ed. Petrópolis, RJ:Vozes, 2005.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 14.ª ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

_____. **A quinta disciplina. Arte e prática da organização de aprendizagem.** 22.ª ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2006.

_____. **A dança das mudanças.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SCHARF, E. R., Floriano-Sierra, E.J. e Santos, L. **Gestão do Conhecimento em Universidades: Avaliações e Propostas.** Revista ANGRAD – V.7, N.3, jul./Ago./Set. 2006.

SCHWARTZ, I. e DURRIVE, L. **Trabalho e Ergologia.** Niterói: EdUFF, 2007.

SILVA, R.R.G. **Informação, ciberespaço e consciência.** Revista TransInformação, Campinas, 18(3):191-201, set./dez., 2006.

SILVEIRA, A. A. **Gestão do Conhecimento com ênfase na aprendizagem organizacional: um estudo multicaso no contexto bancário.** Dissertação de Mestrado. UNIFEI. Itajubá, 2004.

SNYDERS, G. **Feliz na Universidade: um estudo a partir de algumas biografias.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SOUZA, G. C. **Empresa Júnior: uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem por meio da aplicação imediata de conceitos e teorias à realidade empresarial no ensino de Administração no Brasil.** Revista ANGRAD, Rio de Janeiro – v.3, n.4, p.98-109, 2002.

SOUZA, R. R., ALVARENGA NETO, R. C. D., MENDES, K. C. I. **Mapeamento semântico da análise de ocorrência de descritores sobre gestão do conhecimento.** Revista TransInformação, Campinas, 19(1):19-30, jan./abr., 2007.

STRATHERN, P. **Kant.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

PEREIRA, D. R. **Theodomiro Santiago. O esboço de uma biografia.** Belo Horizonte: ADUNIFEI, 1997.

PERRENOUD, P. **A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

PORTO, L. S. **Filosofia da Educação.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C. C. ...[et.al.]. **Inovação: quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Saraiva, 2007.

TERRA, J. C .C. **Manifesto: Revolucionando a Educação Universitária por meio da Gestão do Conhecimento.** Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/>. Acesso em 17. Jul. 2008.

TOLFO, S. R. e SCHMITZ, S. **A formação de consultores em uma empresa júnior.** Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, abr./mai./jun, p. 25-40, 2005.

TOSEY, Paul. **Once upon a time . . . tales of organisational learning.** University of Surrey, Guildford, UK. The Learning Organization. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 15 No. 6, p. 454-462, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

UNIFEI JÚNIOR. Disponível em: <http://www.efeiunior.unifei.edu.br>. Acesso em 17 set. 2007.

ZAMBONI, S. **A pesquisa em arte. Um paralelo entre arte e ciência.** 3ª ed. Campinas: Autores Associados, 2006.1

ANEXO A

Catarina o primeiro e-mail que eu enviei ao pessoal segue abaixo.

E-MAIL 1:

Em seg, 1/9/08, Adam Douglas <adam_sjc@yahoo.com.br> escreveu:

Boa noite, diretores!

Quarta-feira, teremos reunião de diretoria, ok?!

Assuntos:

- Metas das diretorias;
- Convivência;
- Integração.

Agora, permitam-me fazer um desabafo?

Vamos lá...

Não é novidade para ninguém que desde quando iniciamos a nossa gestão eu me sinto um tanto atrás, em termos de motivação, da maioria dos atuais membros da empresa.

Esse ano, a equipe está muito forte... o pessoal quer mostrar capacidade, quer mostrar serviço... de um modo que eu nunca vi antes nessa empresa.

Quando resolvi candidatar-me, novamente, à presidência da Jr., de cara eu pensei: "Nossa, é hora de ver a Jr produzir... render como nunca e fazer parte disso!" E de fato! Fizemos vários contatos... participamos de encontros de empresas... desenvolvemos dois eventos de grande sucesso... ganhamos um maior reconhecimento... enviamos cases a congressos... Realmente, começamos a expandir os horizontes da empresa Jr.

Mas, ultimamente, algumas coisas têm me intrigado bastante... e é por isso que resolvi redigir esse desabafo... mas, gostaria que ele funcionasse, também, como um diálogo... e por isso, peço que respondam às indagações que eu farei daqui pra frente nesse e-mail.

A Jr. mudou muito de um tempo pra cá... crescemos em número de pessoas, a diretoria, mais forte e ambiciosa... e acho que por isso também começaram a aparecer alguns conflitos...

Pode parecer que não, mas conheço muito bem cada um de vocês dentro da empresa... e, por isso, vejo que alguns estão chateados um com o outro... ressabiados... desconfiados.

Gente... sempre tive na Jr. um ambiente para aprender com as pessoas... com aquelas que eu sei que são mais experientes que eu, mas, principalmente, com aquelas que eu sei que ainda podem aprender muito. É com essas pessoas que precisamos medir mais nossas palavras... que precisamos refletir mais para expor o que sentimos e o que pensamos num momento.

Eu não sei vocês, mas eu nunca me achei melhor que ninguém por ser diretor da Jr. E, reparem se ainda não repararam... tento o máximo possível não lembrar que sou presidente quando estou lá dentro. Hoje tive a oportunidade de tomar um BANHO de conhecimento de um novo

membro da Jr. e isso me faz confirmar ainda mais que tenho muito a aprender lá dentro. Faço isso - distancio-me do cargo, porque gosto que as pessoas se interessem por mim e minhas idéias e não pelo meu posto.

Porém, deixo a modéstia completamente de lado quando vou falar do carinho que sinto por aquela instituição. E duvido muito que tenha alguém que goste mais da Jr. que eu. E é por gostar assim da empresa que decidi fazer esse desabafo.

Vocês estão percebendo que não estamos agindo como empresa? Que não estamos seguindo um bem comum?! Ou será que sou só eu que estou sentindo que algumas pessoas estão querendo crescer na empresa, independente do crescimento da empresa em si?! (Fiquem à vontade para responder essas perguntas)

Olhem... nas nossas primeiras reuniões de diretoria da gestão, falamos no início em prospecção de clientes... em novos projetos... em organização e padronização da júnior... em aplicação de índices... em gestão do conhecimento... em aumento de caixa... gerenciamento de projetos... em integração das pessoas...

Agora, onde foram essas palavras tão bonitas?

Ouvi de um membro hoje: "É Adam... faz tempo que tentamos... mas nada muda na Jr."

Estamos sempre atropelando, uns aos outros... estamos sempre esquecendo daquilo que pensamos ser o melhor... e, hoje, estamos achando que somos melhores do que realmente somos.

Erros cometidos num passado não tão passado assim - de modo que todos que estão na diretoria já cometeram, se repetem.

Galera, desculpem-me... alguns já me viram fazer essa pergunta, outros ainda não, mas aí vai:

"O que está faltando na Jr. para você ser o (a) diretor(a) que realmente gostaria de ser?! Aquele lá do início da gestão" Diga-me, que farei de tudo para disponibilizar o que falta!

Ando bastante cansado... tentando dar o melhor de mim... manter-me sempre presente na Jr. e só eu sei o quanto está complicado conciliar tudo que tenho... Não quero perder o ânimo... e não quero que vocês o percam...

Por favor, não quero deixar vocês desanimarem, por isso, não me deixem desanimar também.

O sono está pesado... já escrevi muito. Gostaria, demais, que vocês respondessem, não precisa ser um e-mail tão grande... mas, respondam...

Quarta nos falamos!

Abraços!

Adam Douglas Sebastião Pinto

E-MAIL 2:

Em ter, 2/9/08, Bruna Ribeiro <rib_bruna@yahoo.com.br> escreveu:

Bom dia, pessoal!

Eu também tenho sentido uma Jr sem sintonia e para dizer a verdade, tenho assessores que me disseram a mesma coisa: "Cadê a Jr de antes? Em que todos se gostavam, todos se conheciam?". Foi difícil ouvir isso, mas compartilhando um pouco da área de Projetos com vocês, estamos numa maré braba, heheh... Nada sai, os assessores correndo atrás de consultoria empresarial, pesquisa e até um projeto de energia que o cliente nem se manifestou mais, sumiu. Ficamos apenas com a expectativa no Natal no Campus, as meninas de consultoria empresarial tão correndo atrás de um Portfólio para a Jr nessa área... Mas eu vejo nas reuniões que está faltando "paixão" pela Jr, e não por um projeto aqui, um evento ali, ou coisa parecida. Porque antigamente, mesmo estando parados com as atividades, eu via que as pessoas se sentiam parte da Jr.

Eu também, desanimei, e não culpo outras atividades que faço que me tomam tempo e não posso estar tão presente na Jr, culpo a mim mesma pelo desânimo, não motivação com a Jr. E penso o porquê de não estarmos alinhados. Éramos uma família, hoje nem ao menos conheço todos os membros.

Concordo com todo seu e-mail Adam, e venho pedir para que todos reflitam em cima das palavras do Adam.

O que falta para eu ser a diretora que desejei é: saber liderar as pessoas em união com toda a Jr deixando-as motivadas e "apaixonadas" pela Jr.

Isso é um pouco do que sinto!

Abraços a todos,

Bruna Ribeiro.

E-MAIL 3:

Em ter, 2/9/08, Hugo Alves <suco_di_caju@yahoo.com.br> escreveu:

Unifei Júnior.

Uma empresa digna de seres competentes, de pessoas com potencial para desenvolver suas habilidades. Seres que querem crescer, que querem ser o que sempre quiseram, que desejam ter um futuro brilhante. Futuro este, que há de vir, e que cada vez está mais e mais próximo.

Tempos passam, não estamos parados, e nunca estivemos. Tempos antigos só podem servir de referência e modelo, mas jamais como lamentos e insatisfações. Não existe lado certo ou errado para aqueles que seguem sem rumo. Mas, para aqueles que buscam um futuro, o lado certo é aquele que seguimos esperando que o destino chegue, e que este seja parecido com aquilo que desejamos. Podemos desconfiar que o caminho está errado quando a estrada não é bem aquela que imaginávamos, aí podemos voltar e tentar um novo caminho, mas podemos arriscar e ver se realmente estávamos certos.

A Unifei Júnior está crescendo, e cada vez está maior que imaginávamos. Está difícil lembrar o nome dos membros, mas isto faz parte de um crescimento. Pode ser um crescimento saudável, mas pode acabar fugindo de uma certa ideologia criada pela NOSSA Júnior. Quando éramos crianças, tínhamos o nosso mundo a nossa família, conforme crescemos, fomos tomando rumos e desafiando barreiras até chegarmos aqui. Esta é a Unifei Júnior, se quisermos que ela seja sempre uma união completa, temos que restringir seu crescimento no sentido de funcionários. A consequência já é conhecida. Agora se quisermos evoluir e criar asas, estamos no rumo certo. A verdadeira união deve ter entre todos os Diretores consigo mesmos e com a Presidência. E ainda entre toda a Diretoria em si. Temos que nos acostumar com isto, devemos criar vínculos fortes com aqueles que dominam vínculos fortes, a consequência do sucesso é quando há harmonia entre estes vínculos.

Vamos lá pessoal, deixa a empresa crescer! Criem laços fortes com suas diretorias e mantenham uma forte relação com os diretores e com a presidência. Vamos nos manter informados, e passar tais informações às nossas Diretorias. Vamos participar dos eventos de interação e por nossas mãos no fogo pela empresa!

Assim como uma faca é um complemento da mão na culinária, assim como o caminhão é as pernas de um caminhoneiro, a Unifei Júnior é o nosso braço direito para subirmos ao sucesso.

O que falta? Falta, não você, mas o seu real sentimento por aquilo que fez, faz e fará! Falta você colocar aquele que pode ajudar no lugar que necessita de ajuda. Falta aquela vontade de dizer, "não falta nada".

Muito sucesso à todos e até a reunião.

"Conhecer por conhecer é um contra-senso" e lembrem-se:

- Não deixem que a vida escorra entre os dedos por viverem no passado ou no futuro. Se viverem um dia de cada vez, viverão todos os dias de suas vidas.
- Não desistam quando ainda são capazes de um esforço a mais.
- Nada termina até o momento em que se deixa de tentar.
- Não temam admitir que não são perfeitos.
- Não temam enfrentar riscos. É correndo riscos que aprendemos a ser valentes.

Atenciosamente:

Hugo Alves Silva Ribeiro
Graduando em Engenharia de Produção Mecânica - UNIFEI
Diretor de Recursos Humanos da Unifei Júnior
Professor Voluntário de Física do CATS

E-MAIL 4:

Em ter, 2/9/08, [Ciro Santos <ciro_unifei@yahoo.com.br>](mailto:ciro_unifei@yahoo.com.br) escreveu:

Bem, eu já havia levantado essa questão na última reunião de diretoria... pensei que só eu havia sentido essas coisas, mas parece que (infelizmente) não foi.

Eu mesmo confesso que, quando voltei das férias, havia desanimado bastante. Da minha parte, acho que foi devido à mudança repentina de sala, que foi um balde de água fria... eu, pelo menos, estava totalmente animado antes das férias e cheio de planos.

Mas, aí, aconteceu uma coisa interessante... depois de umas 2 ou 3 semanas, os próprios assessores cumpriram, sem saber, a tarefa de me "reanimar". Eles me procuraram, mostraram-se interessados... e, conforme eu já havia dito na última reunião, eu, pessoalmente, recobrei o meu ânimo total com isso. Agora, estamos rodando todos os planos mais importantes da gestão, já buscando o resultado final.

Estou percebendo, realmente, que o pessoal da empresa, como um todo, está desunido. Mas fica uma sugestão: se nós, diretores, estamos começando a ficar desanimados... então, que busquemos esse ânimo na energia dos recém-chegados, e que não deixemos transparecer para nossos assessores... senão, adaptando as palavras do Adam, nós vamos colocar todo um ciclo de "trabalho emocional" a perder.

Estou mandando um e-mail de informes dos trabalhos da minha diretoria para o grupo... vou fazer isso periodicamente agora, e acho interessante que cada diretor faça também... isso a juda a integrar o pessoal...

Conversamos melhor na reunião.
Abs a todos.

Ciro Santos

E-MAIL 5:

Em qua, 3/9/08, Marcos Paulo Bernardes <maskin_7@yahoo.com.br> escreveu:

Boa noite a todos!

Foi perceptível à todos que houve uma certa maré de falta de motivação dentro da Jr. Acredito que isso tenha acontecido não por um motivo isolado, mas sim por um conjunto de acontecimentos. A mudança de sala repentinamente causou um turbilhão de problemas, trabalhar sem internet complica muito as coisas, a chegada das provas finais distanciou e estressou todo mundo, impedindo que muitas reuniões fossem feitas, a pausa das férias pareceu dar um gelo nas atividades, entre outros.

Todas essas dificuldades realmente tiraram o ânimo de muita gente, mas tiveram muitos membros que permaneceram ali firme tentando de todo jeito tocar o barco e continuar a fazer a Jr. crescer como empresa. Quantas vezes eu cheguei na sala da Jr. cansado, mas logo me vinham o Bruno Biscaia e o Raphael Lomonaco cheios de disposição, com um milhão de idéias na cabeça e aquela sede por aprender e descobrir todas as oportunidades que a nossa empresa tem a oferecer. Isso injeta uma quantidade enorme de motivação, energia e disposição para continuar o dia.

Confesso que o Job Shop realmente tomou muito da minha vitalidade. Provavelmente eu devo viver uns 2 anos a menos por causa desses 2 meses da organização e realização do evento

(rsrs). Reuniões intermináveis, noites mal dormidas, muitas preocupações e aquela quantidade enorme de trabalho pra terminar em casa de madrugada me deixaram extremamente cansado. Insisto: Cansado! Em nenhum momento desmotivado!

Quando assumi a diretoria de marketing nós tínhamos muito trabalho pela frente, porque ela estava completamente abandonada. Eu cheguei até mesmo a sentir um tom de desafio, como se conseguir colocar ordem naquilo fosse impossível. Mas eu tinha uma equipe fantástica para trabalhar, e conforme eu via tudo tomando ordem, os eventos acontecendo, o trabalho sendo reconhecido, isso trouxe uma satisfação muito grande e motivou para os próximos passos.

Eu vi uma frase esses dias na sala da Valéria que dizia assim:

"Se tens a intenção de construir um barco, não peça aos seus homens que juntem madeira e ferramentas, mas sim mostre a eles toda a imensidão do mar."

Vejo que muitos na Jr. ainda não vestiram a camisa da empresa, talvez até mesmo por não saberem onde podemos chegar. Falta um maior comprometimento de alguns para com a empresa.

Estamos com um número elevado de colaboradores dentro da empresa em relação às gestões passadas, o que pode tirar um pouco do clima "familiar" no ambiente de trabalho. Mas acredito que isso seja necessário e seja fruto do crescimento da empresa e do profissionalismo que estamos colocando na Jr. Temos hoje mais cobranças com os membros, com quadros de frequências e advertências, índices de qualidade, etc. Porém não é difícil de saber o nome de todos os colaboradores, e muito menos de criar amizade entre nós. Sinto muita falta das reuniões gerais e da presença do pessoal nas confraternizações, desde o futebol ao *happy hour* num barzinho.

Agora, o que está faltando na Jr para eu ser o diretor que eu realmente gostaria? Falta ter um pouco mais de jeitinho com as pessoas, saber dosar as palavras, conseguir cada vez mais cativar as pessoas pelo projeto e não pela obrigação. Todos temos muito o que melhorar ainda, mas acredito que estamos no caminho certo e temos crescido bastante. Estamos aprendendo com as dificuldades e os problemas que vêm surgindo.

A organização que a Bruna, o Bruno e o Gabriel fizeram na sala já melhorou 100% o aspecto da empresa. Gostaria de parabenizá-la novamente pelo ótimo trabalho. A internet não demorará a chegar, e em breve já estaremos com condições de trabalho melhores do que tínhamos antes. Estamos prontos para alavancar o crescimento da Jr. Temos uma empresa pronta para produzir e não podemos nos deixar vencer pelo desânimo. Se não por nossas próprias metas, que nos motivemos então ao ver os novos membros cheios de disposição e vontade. Eu sinceramente não consigo me deixar abater quando eu vejo a Jr cheia de gente no intervalo. E o mais importante: eles precisam da nossa orientação! Somos os líderes deles e temos o dever de passar confiança para eles!

Peço desculpas pelo e-mail tão grande. Nos falamos na reunião.

Um abraço.

Marcos Paulo Guimarães Bernardes

Graduando em Engenharia de Controle e Automação - UNIFEI - www.unifei.edu.br

E-MAIL 6:

Em ter, 2/9/08, Edgar Venancio <ed_lp10@hotmail.com> escreveu:

Olá a todos,

Afirmo que semanas atrás estive um tanto desmotivado, fato que me levou a uma perda sensível de desempenho. Mas encontro-me agora em outro estado de espírito, pretendo tomar as pontas, junto com meus assessores, da nossa diretoria e contribuir para que o nosso desenvolvimento se reflita no desenvolvimento da empresa como um todo.

Gosto de deixar claro também que (não sei se é igual com vocês) a minha motivação vem em grande parte da motivação daqueles que me rodeiam. É como um vírus. E atitudes como o da Thaiane/Kelly, que criaram uma simples lista com materiais em falta na Jr; Animação do Rubens/Thaiane (de novo) com o Natal no Campus; A iniciativa do Ciro da criação dos auditores de qualidade - que na essência nada mais é do que a INTEGRAÇÃO DAS DIRETORIAS que sonhamos no início da gestão.

Tais fatos me animam e me fazem querer ser melhor para acompanhar o crescimento que esses membros estão proporcionando.

E quanto à pergunta: "O que está faltando na Jr. para você ser o (a) diretor(a) que realmente gostaria de ser?!"

Pessoalmente, eu acredito na doutrina de que nada que provém em nome da minha melhora vem de fora de mim.

Em outras palavras, se eu não sou o diretor que eu "realmente gostaria de ser", isso não é culpa da Unifei Jr. Não é a Unifei Jr que precisa melhorar, mas sim eu, diretor/membro. A Unifei Jr. nada mais é do que um índice, que mostra como está sendo desempenhado meu trabalho.

Mas eu tenho que concordar plenamente, com o que o Adam disse: a Unifei Jr. vive hoje uma fase com um corpo de recursos humanos muitíssimo competente. E eu posso mostrar isso em gráficos ascendentes (R\$). Resultados de serviços diretos de Marketing e Projetos; e indiretos de RH, Qualidade e A/F.

Mas ainda devemos pensar em melhoria constante. Sempre há idéias permeando nosso ambiente de trabalho, basta nos darmos conta.

Gostaria de encerrar com uma frase, muitíssimo significativa pra mim e que me mobiliza quando eu fico desmotivado com alguma coisa e quero jogar tudo pra cima:

"Aquele que decide parar até ver as coisas melhorarem, verá que aquele que não parou, mas colaborou com o tempo está tão longe que jamais será alcançado."

Um abraço a todos.

Edgar Lessa Venâncio
Acadêmico de Engenharia Ambiental
Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI
Diretor Administrativo-Financeiro da Empresa Júnior da UNIFEI - UNIFEI JUNIOR
(35) 8419-3164
edgarlvenancio@yahoo.com.br

ANEXO B
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
UNIFEI

E - MAILS

ACOMPANHAMENTO DO GRUPO UNIFEIJR – YAHOO

PERÍODO: 05.09.08 – 25.11.08

Catarina Maria da Costa

ITAJUBÁ – MG

2008

AUTORIZAÇÃO

AUTORIZAMOS para fins de pesquisa acadêmica, que Catarina Maria da Costa, portadora da Carteira de Identidade número MG- 461.109 – PCEMG, poderá utilizar todos os e-mails trocados pela UNIFEI JÚNIOR.

Itajubá, 02 de dezembro de 2008

Adam Douglas Sebastião Pinto
Presidente da UNIFEI JÚNIOR

RELAÇÃO DOS E-MAILS POR ORDEM DE ENTRADA

NÚMERO	ENVIADOS	RESPOSTAS	ASSUNTOS
100	1	0	Consultoria Mandolesi
99	1	0	Divulgação - Cursos gratuitos
98	1	0	Aviso sobre cancelamento pré-matrícula - UNIFEI
97	1	1	Certificado semana
96	1	2	Mudança Final da Sala Velha
95	1	0	Viagem à BH
94	1	1	Assembléia de Federalização
93	1	1	Natal -Reunião Equipe
92	1	0	Camisas Uniforme Unifei Jr.
91	1	0	Divulgação - Grade curricular - Horas de extensão
90	1	0	Pagamento Valonia
89	1	1	Natal no Campus
88	1	0	Quadro de contatos dos membros atualizado
87	1	5	Natal 2008 - Isso aki é uma guerra!
86	1	0	Informes - Dir. Qualidade
85	1	0	Evento:"Brincando no Campus"
84	1	0	Cartão de identificação pessoal
83	1	1	Natal - foto oficial
82	1	2	Limpeza 07/11
81	1	4	Limpeza da JR. - propostas das diretorias
80	1	0	Informes - Dir. Administrativo-Financeiro
79	1	0	Informes - Dir. Projetos
78	1	1	Natal - Ponte lago
77	1	0	Natal Urgente
76	1	0	Natal - Logo da EJ em alta definição
75	1	0	Federalização - Assembléia de Oficialização
74	1	0	Aviso importante!!!!
73	1	0	Mudança no quadro de horários
72	1	0	Informes - Dir. Projetos
71	1	2	Futebol - Jogo!!
70	1	4	Futebol - Confirmação
69	1	5	Futebol Quinta no Kolesterol
68	1	0	Informes - Diretoria Administrativo-Financeira
67	1	0	Curso de Marketing
66	1	0	Informes - Diretoria RH - Atividades
65	1	0	Desenho
64	1	8	Consulta- Empresários Juniores!
63	1	2	Consulta- Empresários Juniores!
62	1	0	Informes!
61	1	2	Consulta- Empresários Juniores!
60	1	1	Fotografia

NÚMERO	ENVIADOS	RESPOSTAS	ASSUNTOS
59	1	0	Consulta- Empresários Juniores!
58	1	0	Limeira e Paraíso no Capitão Gancho
57	1	0	Fotografia
56	1	1	Consulta- Empresários Juniores!
55	1	0	Mudança no quadro de horários
54	1	1	Consulta- Empresários Juniores!
53	1	0	Curso de Marketing
52	1	0	Newsletter(UnifeiJr)21/10/08 -
51	1	5	Banner Imperio da Empada
50	1	0	Camisas Unifei Jr
49	1	0	Camisas da Unifei Jr.
48	1	0	Curso de Marketing
47	1	1	Evento: Semana da Melhoria Contínua
46	1	1	Evento: Palestra da Bovespa!
45	1	0	Treinamento - Auditoria
44	1	8	Churrasco!!!!
43	1	2	Treinamento 17/10
42	1	2	Convocação para participação SMC
41	1	0	Advertências – Horários -RH
40	1	0	EMEJ 2008
39	1	0	Evento: Semana da Melhoria Contínua
38	1	0	Informes - Dir. Qualidade
37	1	0	Informes (13/10/2008) - Dir. Projetos
36	1	0	Evento: Encontro
35	1	0	Informes - Dir. Administrativo-Financeira
34	1	0	Informes - RH
33	1	10	Churrasco! Urgente!
32	1	0	Curso de Marketing
31	1	0	Evento: Aniversário Gabi (16/10)
30	1	1	Camisas - Uniformes Unifei Jr
29	1	0	Evento: Curso e projeto
28	1	0	Natal
27	1	1	Evento: Palestra 17/10
26	1	0	Camisas - Uniforme Unifei Jr. -Votação
25	1	0	Cotação Multifuncional
24	1	0	Materiais antiga sede Jr
23	1	0	Divulgação - Mercado em Conexão - A 1ª feira de recrutamento em engenharia de BH
22	1	0	Reunião de Diretoria - Sugestão de Pauta
21	1	1	Limeira e Paraíso no Capitão Gancho
20	1	0	Viagem
19	1	0	Informes - Dir. Qualidade
18	1	3	Churrasco!
17	1	2	Treinamento e Churrasco
16	1	0	Camisas - Uniformes UNIFEI JR
15	1	0	Divulgação do InternEJ 2008

NÚMERO	ENVIADOS	RESPOSTAS	ASSUNTOS
14	1	0	Matéria sobre Empresas Jr. no PEGN
13	1	0	Materiais antiga sede Jr
12	1	2	Newsletter (UnifeiJr)03/10/08
11	1	6	Atenção Empresários Juniores!
10	1	0	Informes – Dir. Projetos
9	1	1	Atenção Empresários Juniores!
8	1	1	Atenção Empresários Juniores!
7	1	1	Atenção Empresários Juniores!
6	1	1	Atenção Empresários Juniores!
5	1	1	Atenção Empresários Juniores!
4	1	3	Bem-vindo ao grupo unifeijr!
3	1	3	Casos de Empresas Juniores
2	1	0	Convite para entrar no grupo unifeijr
1	1	6	Reunião de Diretoria essa quarta-feira... e... um desabafo
	100	107	

RELAÇÃO DOS E-MAILS POR ORDEM ALFABÉTICA DE ASSUNTOS

NÚMERO	ENVIADOS	RESPOSTAS	ASSUNTOS
1	1	0	Advertências – Horários -RH
2	1	6	Atenção Empresários Juniores!
3	1	1	Atenção Empresários Juniores!
4	1	1	Atenção Empresários Juniores!
5	1	1	Atenção Empresários Juniores!
6	1	1	Atenção Empresários Juniores!
7	1	1	Atenção Empresários Juniores!
8	1	0	Aviso importante!!!!
9	1	0	Aviso sobre cancelamento pré-matrícula - UNIFEI
10	1	5	Banner Imperio da Empada
11	1	3	Bem-vindo ao grupo unifeijr!
12	1	0	Camisas - Uniforme Unifei Jr. -Votação
13	1	1	Camisas - Uniformes Unifei Jr
14	1	0	Camisas - Uniformes UNIFEI JR
15	1	0	Camisas da Unifei Jr.
16	1	0	Camisas Unifei Jr
17	1	0	Camisas Uniforme Unifei Jr.
18	1	0	Cartão de identificação pessoal
19	1	3	Casos de Empresas Juniores
20	1	1	Certificado semana

NÚMERO	ENVIADOS	RESPOSTAS	ASSUNTOS
21	1	3	Churrasco!
22	1	10	Churrasco! Urgente!
23	1	8	Churrasco!!!!
24	1	8	Consulta- Empresários Juniores!
25	1	2	Consulta- Empresários Juniores!
26	1	2	Consulta- Empresários Juniores!
27	1	0	Consulta- Empresários Juniores!
28	1	1	Consulta- Empresários Juniores!
29	1	1	Consulta- Empresários Juniores!
30	1	0	Consultoria Mandolesi
31	1	0	Convite para entrar no grupo unifeijr
32	1	2	Convocação para participação SMC
33	1	0	Cotação Multifuncional
34	1	0	Desenho
35	1	0	Divulgação - Cursos gratuitos
36	1	0	Divulgação - Grade curricular - Horas de extensão
37	1	0	Divulgação - Mercado em Conexão - A 1ª feira de recrutamento em engenharia de BH
38	1	0	Divulgação do InternEJ 2008
39	1	0	Divulgação: EMEJ 2008
40	1	0	Evento: Aniversário Gabi (16/10)
41	1	0	Evento: Curso de Marketing
42	1	0	Evento: Curso de Marketing
43	1	0	Evento: Curso de Marketing
44	1	0	Evento: Curso de Marketing
45	1	0	Evento: Curso e projeto
46	1	0	Evento: Encontro
47	1	0	Evento: Limeira e Paraíso no Capitão Gancho
48	1	1	Evento: Limeira e Paraíso no Capitão Gancho
49	1	1	Evento: Palestra 17/10
50	1	1	Evento: Palestra da Bovespa!
51	1	1	Evento: Semana da Melhoria Contínua
52	1	0	Evento: Semana da Melhoria Contínua
53	1	0	Evento: Treinamento - Auditoria
54	1	2	Evento: Treinamento 17/10
55	1	2	Evento: Treinamento e Churrasco
56	1	0	Evento: "Brincando no Campus"
57	1	1	Federalização - Assembléia

NÚMERO	ENVIADOS	RESPOSTAS	ASSUNTOS
58	1	0	Federalização - Assembléia de Oficialização
59	1	1	Fotografia
60	1	0	Fotografia
61	1	4	Futebol - Confirmação
62	1	2	Futebol - Jogo!!
63	1	5	Futebol Quinta no Kolesterol
64	1	0	Informes - Dir. Projetos
65	1	0	Informes - RH
66	1	0	Informes - Dir. Administrativo-Financeira
67	1	0	Informes - Dir. Administrativo-Financeiro
68	1	0	Informes - Dir. Projetos
69	1	0	Informes - Dir. Projetos
70	1	0	Informes - Dir. Projetos
71	1	0	Informes - Dir. Qualidade
72	1	0	Informes - Dir. Qualidade
73	1	0	Informes - Dir. Qualidade
74	1	0	Informes - Diretoria Administrativo-Financeira
75	1	0	Informes - Diretoria RH - Atividades
76	1	0	Informes!
77	1	2	Limpeza 07/11
78	1	4	Limpeza da JR. - propostas das diretorias
79	1	0	Matéria sobre Empresas Jr. no PEGN
80	1	2	Mudança Final da Sala Velha
81	1	0	Mudança -Materiais antiga sede Jr
82	1	0	Mudança -Materiais antiga sede Jr
83	1	0	Mudança no quadro de horários
84	1	0	Mudança no quadro de horários
85	1	0	Natal
86	1	1	Natal - foto oficial
87	1	0	Natal - Logo da EJ em alta definição
88	1	1	Natal - Ponte lago
89	1	5	Natal 2008 - Isso aki é uma guerra!
90	1	1	Natal no Campus
91	1	1	Natal -Reunião Equipe
92	1	0	Natal Urgente
93	1	2	Newsletter (UnifeiJr)03/10/08
94	1	0	Newsletter(UnifeiJr)21/10/08 -
95	1	0	Pagamento Valonia

NÚMERO	ENVIADOS	RESPOSTAS	ASSUNTOS
96	1	0	Quadro de contatos dos membros atualizado
97	1	0	Reunião de Diretoria - Sugestão de Pauta
98	1	6	Reunião de Diretoria essa quarta-feira... e... um desabafo
99	1	0	Viagem
100	1	0	Viagem à BH
TOTAL	100	107	

ANEXO C
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
INSTITUTO DE GESTÃO E PRODUÇÃO

UNIFEI JÚNIOR

NOME:

.....

MATRÍCULA:..... CARGO:.....DATA:

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO - DGC

INSTRUÇÕES

Para cada seção, leia cada uma das informações. Considere a organização (ou unidade) que você está avaliando e decida em que grau a afirmação descreve a sua organização (ou unidade).

Se a afirmação é fortemente descritiva, circule o **F**.

Se a afirmação é moderadamente descritiva, circule o **M**.

Se a afirmação é fracamente descritiva, circule o **Fr**.

As instruções para calcular a pontuação da sua seção seguem as afirmações em cada seção. As instruções para comparar os pontos da sua seção e calcular a pontuação total do seu processo geral de gestão do conhecimento aparecem depois da seção 7.

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

SEÇÃO 1

	Forte	Moderado	Fraco
As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.	F	M	Fr
Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas <i>expertises</i> rotineiramente.	F	M	Fr
Nós fazemos distinção entre papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.	F	M	Fr
As pessoas são capazes de tornar rotineiro o seu ambiente informacional.	F	M	Fr
Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados.	F	M	Fr
A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento delas.	F	M	Fr
O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.	F	M	Fr
As pessoas só solicitam informação quando realmente necessitam dela.	F	M	Fr
As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.	F	M	Fr
As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca da informação específica.	F	M	Fr
As solicitações de informação enviadas para a <i>intranet</i> ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.	F	M	Fr
Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.	F	M	Fr
Os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.	F	M	Fr
Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.	F	M	Fr
Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.	F	M	Fr
As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e base de dados.	F	M	Fr
A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.	F	M	Fr
Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas documentarem e a compartilharem informação.	F	M	Fr
Nós estabelecemos maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.	F	M	Fr
Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.	F	M	Fr

PONTUAÇÃO DA SEÇÃO 1

Calculando a sua pontuação

Número de Fs		x 3 =		
Número de Ms		x 2 =		
Número de Frs		x 1 =		
A sua pontuação				
Pontuação total possível			60	
A sua pontuação percentual (A sua pontuação dividida por 60)				% para Seção 1

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

SEÇÃO 2

	Forte	Moderado	Fraco
Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.	F	M	Fr
O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de status ou superioridade na nossa organização.	F	M	Fr
As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.	F	M	Fr
Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional geral.	F	M	Fr
Todos falam se têm uma opinião ou uma idéia para oferecer.	F	M	Fr
Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que os outros poderiam chamar de idéias malucas ou estranhas.	F	M	Fr
Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.	F	M	Fr
Levamos todas as idéias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.	F	M	Fr
Fazemos questão de não estruturar algumas de nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.	F	M	Fr
Envolver os nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida em nossa organização.	F	M	Fr
O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.	F	M	Fr
Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela.	F	M	Fr
As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.	F	M	Fr
Temos o nível correto de protocolos de segurança para informação confidencial.	F	M	Fr
Todos na nossa organização podem explicar o básico sobre as nossas finanças.	F	M	Fr
Com freqüência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.	F	M	Fr
O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho.	F	M	Fr
Na nossa organização as pessoas podem utilizar informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.	F	M	Fr
Ajustamos os nossos relacionamentos hierárquicos com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer	F	M	Fr
Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.	F	M	Fr

PONTUAÇÃO DA SEÇÃO 2

Calculando a sua pontuação

Número de Fs		x 3 =		
Número de Ms		x 2 =		
Número de Frs		x 1 =		
A sua pontuação				
Pontuação total possível			60	
A sua pontuação percentual (A sua pontuação dividida por 60)				% para Seção 2

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

SEÇÃO 3

	Forte	Moderado	Fraco
Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.	F	M	Fr
Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira.	F	M	Fr
As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.	F	M	Fr
Utilizamos jogos e simulações relacionadas com o trabalho para pensar mais claramente sobre nossas situações de negócios.	F	M	Fr
Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida em nossa organização.	F	M	Fr
As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.	F	M	Fr
Geralmente, quando as pessoas terminam os projetos, eles tomam o tempo necessário para reunir-se com sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.	F	M	Fr
O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.	F	M	Fr
Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.	F	M	Fr
Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.	F	M	Fr
Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.	F	M	Fr
As pessoas admitem quando falham.	F	M	Fr
As pessoas aplicam idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	F	M	Fr
Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	F	M	Fr
Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	F	M	Fr
A nossa organização apóia atividade de grupo que promovem a aprendizagem mútua.	F	M	Fr
Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem as mãos na massa” para ter a experiência em primeira mão das conseqüências das suas decisões.	F	M	Fr
Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.	F	M	Fr
Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.	F	M	Fr
Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.	F	M	Fr

PONTUAÇÃO DA SEÇÃO 3

Calculando a sua pontuação

Número de Fs		x 3 =		
Número de Ms		x 2 =		
Número de Frs		x 1 =		
A sua pontuação				
Pontuação total possível			60	
A sua pontuação percentual (A sua pontuação dividida por 60)				% para Seção 3

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

SEÇÃO 4

	Forte	Moderado	Fraco
As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.	F	M	Fr
A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.	F	M	Fr
Reconhecemos a contribuição individual para nossa organização, vinculando-se ao nome do autor original.	F	M	Fr
As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	F	M	Fr
As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.	F	M	Fr
As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.	F	M	Fr
As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.	F	M	Fr
Nós ligamos as pessoas por meio de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.	F	M	Fr
Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.	F	M	Fr
Os espaços eletrônico e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.	F	M	Fr
As pessoas têm voz ativa no que acontece com as idéias e <i>expertises</i> que compartilham com as outras.	F	M	Fr
O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.	F	M	Fr
As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento "implícito" difícil de articular.	F	M	Fr
A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	F	M	Fr
Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são <i>normalmente</i> integrados nas atividades de trabalho.	F	M	Fr
As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.	F	M	Fr
O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.	F	M	Fr
A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.	F	M	Fr
As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.	F	M	Fr
As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que os outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com seu próprio conhecimento em algum ponto.	F	M	Fr

PONTUAÇÃO DA SEÇÃO 4

Calculando a sua pontuação

Número de Fs		x 3 =		
Número de Ms		x 2 =		
Número de Frs		x 1 =		
A sua pontuação				
Pontuação total possível			60	
A sua pontuação percentual (A sua pontuação dividida por 60)				% para Seção 4

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

SEÇÃO 5

	Forte	Moderado	Fraco
Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.	F	M	Fr
Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior conversam sobre gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.	F	M	Fr
O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.	F	M	Fr
Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	F	M	Fr
Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade como gerimos o conhecimento.	F	M	Fr
Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.	F	M	Fr
As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	F	M	Fr
Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.	F	M	Fr
Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.	F	M	Fr
Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.	F	M	Fr
Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que gerimos o conhecimento.	F	M	Fr
Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.	F	M	Fr
Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não mensuráveis.	F	M	Fr
A gerência sênior avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	F	M	Fr
A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.	F	M	Fr
Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.	F	M	Fr
Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm <i>expertise</i> em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr
Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.	F	M	Fr
As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.	F	M	Fr
Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	F	M	Fr

PONTUAÇÃO DA SEÇÃO 5

Calculando a sua pontuação

Número de Fs		x 3 =		
Número de Ms		x 2 =		
Número de Frs		x 1 =		
A sua pontuação				
Pontuação total possível			60	
A sua pontuação percentual (A sua pontuação dividida por 60)				% para Seção 5

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

SEÇÃO 6

	Forte	Moderado	Fraco
Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.	F	M	Fr
Não importa qual grupo propôs uma idéia e tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.	F	M	Fr
Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	F	M	Fr
Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.	F	M	Fr
Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.	F	M	Fr
Os nossos valores formais e informais estão alinhados.	F	M	Fr
Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.	F	M	Fr
Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.	F	M	Fr
O nosso processo de desenvolvimento de produto inclui os nossos clientes explicitamente.	F	M	Fr
A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.	F	M	Fr
Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.	F	M	Fr
Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.	F	M	Fr
Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.	F	M	Fr
Vemos a tecnologia de informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer nosso trabalho.	F	M	Fr
Tivemos idéias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não-funcionais dos empregados.	F	M	Fr
Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.	F	M	Fr
Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão.	F	M	Fr
Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as idéias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.	F	M	Fr
As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.	F	M	Fr
Vemos os nossos produtos e serviços como tendo uma dimensão tangível como intangível (ou baseada no conhecimento)	F	M	Fr

PONTUAÇÃO DA SEÇÃO 6

Calculando a sua pontuação

Número de Fs		x 3 =		
Número de Ms		x 2 =		
Número de Frs		x 1 =		
A sua pontuação				
Pontuação total possível		60		
A sua pontuação percentual (A sua pontuação dividida por 60)				% para Seção 6

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

SEÇÃO 7

	Forte	Moderado	Fraco
A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavancá-lo.	F	M	Fr
Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.	F	M	Fr
Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.	F	M	Fr
Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato pessoa-pessoa pelo contato pessoa-computador.	F	M	Fr
Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para nossa organização pode ser usado de outras maneiras.	F	M	Fr
Participamos de grupos de pesquisa sobre nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.	F	M	Fr
Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir as pessoas.	F	M	Fr
Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.	F	M	Fr
Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.	F	M	Fr
Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.	F	M	Fr
Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.	F	M	Fr
Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou <i>expertises</i> .	F	M	Fr
Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.	F	M	Fr
Quando nos despojamos de ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.	F	M	Fr
Terceirizamos habilidades e <i>expertises</i> que não sustentam as nossas competências essenciais.	F	M	Fr
Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante.	F	M	Fr
Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se suas habilidades e <i>expertises</i> podem ser utilizadas em outro lugar.	F	M	Fr
Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma idéia de negócios nova.	F	M	Fr
Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimentos atualizada.	F	M	Fr
A nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre lealdade, a contribuição e o compromisso, o fato de deixar as pessoas irem embora.	F	M	Fr

PONTUAÇÃO DA SEÇÃO 7

Calculando a sua pontuação

Número de Fs		x 3 =		
Número de Ms		x 2 =		
Número de Frs		x 1 =		
A sua pontuação				
Pontuação total possível			60	
A sua pontuação percentual (A sua pontuação dividida por 60)				% para Seção 7

PLANILHA DE PONTUAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Compare os pontos da sua seção

Cada seção do DGC corresponde a um capítulo do Manual. Transfira os seus pontos percentuais em cada seção para esta página e compare-os. Se você pontuar menos em algumas seções do que em outras, é sinal que deverá focalizar a sua utilização do Manual nesses passos do processo. As pontuações para as organizações que testaram em campo o DGC foram de 30 a 70% para cada seção.

Seção	Pontos percentuais (%)	Corresponde a...
Seção 1		Obtenha
Seção 2		Utilize
Seção 3		Aprenda
Seção 4		Contribua
Seção 5		Avalie
Seção 6		Construa/sustente
Seção 7		Despoje

Calcule a pontuação geral do seu processo de gestão do conhecimento

Transfira as suas pontuações em cada seção para esta página e utilize-as para calcular uma pontuação geral para o processo de gestão do conhecimento na sua organização. Não esperamos que alguma organização alcance 100% no DGC. As organizações que testaram o instrumento obtiveram a média de 55%.

Seção	Pontuação	
Seção 1		
Seção 2		
Seção 3		
Seção 4		
Seção 5		
Seção 6		
Seção 7		
O seu total		
Total possível	420	
Pontuação percentual geral (O seu total dividido por 420)		% para a gestão do conhecimento