

CAPACITAÇÃO CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM PANORAMA DA ADERÊNCIA À GESTÃO DO CONHECIMENTO

TERESINHA BACK

*Mestre em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Sociesc -
UNISOCIESC
Professora do Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC
teresinhback@gmail.com*

MÁRCIO JOSÉ KÄMS SENHORINHA

*Mestrando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Sociesc -
UNISOCIESC
Professor do Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC
marcio.senhorinha@sociesc.org.br*

MARCO AURÉLIO DE OLIVEIRA

*Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa
Catarina - UFSC
Professor do Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC
marco.aurelio@sociesc.org.br*

LUIZ VERIANO OLIVEIRA DALLA VALENTINA

*Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa
Catarina - UFSC
Professor do Centro Universitário Sociesc – UNISOCIESC
luiz.valentina@sociesc.org.br*

EDUARDO CONCEPCIÓN BATIZ

*Doutor em Ciências Técnicas pelo Instituto Superior Politécnico José
Antonio Echeverria - ISPJAE
Professor do Centro Universitário Sociesc – UNISOCIESC
eduardo.batiz@sociesc.org.br*

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste trabalho é verificar a aderência das instituições de ensino a programas de capacitação propostos pela gestão do conhecimento.

Design/Methodologia/Abordagem: Adotou-se como metodologia de trabalho uma pesquisa exploratória, seguida de uma pesquisa de campo, por meio da aplicação de um questionário eletrônico.

Resultados: O resultado deste trabalho evidencia que a gestão do conhecimento ainda é incipiente nas áreas administrativas das instituições de ensino, com baixa aderência à programas de capacitação e indicadores insatisfatórios de avaliação de eficácia dos treinamentos aplicados nestas instituições.

Limitações da pesquisa: A pesquisa limitou-se a um estudo de caso em Instituições de Ensino Superior, na cidade de Joinville – SC.

Originalidade/valor: Um dos fatores da gestão do conhecimento aborda os aspectos comportamentais das organizações, por meio de práticas que possibilitam a captação, retenção e distribuição do conhecimento organizacional. Programas de capacitação corporativa atuam na promoção da transferência do conhecimento organizacional, e devem ser elaborados de forma a aliar as necessidades de treinamento aos objetivos estratégicos da organização. Surge assim a interrogação: como estas práticas da gestão do conhecimento são aplicadas nas áreas administrativas das instituições de ensino superior?

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Capacitação corporativa. Treinamento e desenvolvimento. Instituições de ensino superior.

CORPORATE TRAINING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: AN OVERVIEW OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ADHERENCE

ABSTRACT

Purpose: The aim of this work is to verify the adherence of education institutions to the training programs proposed by knowledge management.

Design/Methodology/Approach: The methodology of an exploratory research was adopted, followed by field research through the application of an electronic questionnaire.

Results: The result of this work shows that knowledge management is still incipient in the administrative areas of educational institutions, with low adherence to training programs and unsatisfactory indicators to the efficacy of trainings applied in these institutions.

Limitations of the research: The research was limited to a case study in higher education institutions in the city of Joinville - SC.

Originality / value: One of the knowledge management factors approaches the behavioral aspects of organizations through practices that enable the collection, retention and distribution of organizational knowledge. Corporate training programs act in promoting the transfer of organizational knowledge and should be developed in order to combine the training needs with the strategic objectives of the organization. This raises the question: how are these practices of knowledge management applied in the administrative areas of the institutions of higher education?

Keywords: Knowledge management. Corporate training. Training and development. Higher education institutions.

I INTRODUÇÃO

A revisão da literatura oferece diversos estudos voltados à gestão de conhecimento no ambiente empresarial, tanto no enfoque gerencial como na administração de processos industriais. Quando se trata do ambiente empresarial e industrial, observa-se esforços voltados a alinhar as análises de necessidades de treinamento aos objetivos estratégicos da organização. Isto se reflete nos critérios adotados para a seleção de pessoal. As demandas do mercado têm levado as organizações a uma adaptação contínua, passando a requerer profissionais mais qualificados e capazes de aplicar seu conhecimento de forma sistêmica, colaborativa e integrada (Abbad & Mourão, 2012; Coelho Jr. & Mourão, 2011).

Organizações como a *International Organization for Standardization* (ISO) e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que regulam e orientam os processos de busca por excelência em gestão e qualidade de produtos e serviços, recomendam a aprendizagem organizacional e o controle contínuo de processos, como práticas para tornar mais eficientes os processos organizacionais e melhorar os resultados operacionais (FNQ, 2007; ABNT NBR ISO 9001:2008, 2008; Feltraco *et al*, 2012).

O mercado de trabalho vem passando por crescentes transformações, e isto se reflete na forma como as organizações tem gerenciado seus recursos, exigindo profissionais cada vez mais preparados para a execução de multitarefas. Com o surgimento da sociedade do conhecimento, as organizações passaram a demandar por formação técnica, que não é encontrada na formação acadêmica. É necessário considerar, ainda, que todas as organizações utilizam alguma tecnologia, que requer a capacitação dos funcionários sobre a forma adequada de sua utilização (Andrade & Rodrigues, 2008; Bergmann & Sams, 2014).

Quando a organização em questão é uma instituição de ensino, aparentemente seria mais fácil abordar o tema da capacitação corporativa e o estudo de sua gestão no ambiente institucional, considerando que o conhecimento é o principal produto das instituições de ensino. De modo geral, a principal preocupação das instituições de ensino superior, ainda é atender aos requisitos estabelecidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), estando ainda incipiente o processo de gestão do conhecimento. No processo de capacitação corporativa deve-se ter a mesma atenção que é desprendida para o setor educacional, e ambos os grupos devem somar suas experiências para melhor atender as necessidades da aprendizagem (Maccari & Rodrigues, 2003; Bergmann & Sams, 2014).

As instituições de ensino (IES) adotam ainda uma atitude puritana em relação a seus processos, não tomando a educação com a visão de negócio, tratando-a ainda como um ato puramente pedagógico. Mas é necessário um equilíbrio entre as duas dimensões, para sustentar a eficiência do sistema acadêmico, e a gestão do conhecimento pode possibilitar esta ligação necessária entre o processo pedagógico e a gestão do negócio educacional (Maccari & Rodrigues, 2003).

Neste cenário, o objetivo geral deste trabalho é verificar a aderência das instituições de ensino superior (IES) a programas de capacitação corporativa, aplicados à área administrativa, incluindo os treinamentos de integração e os cursos de capacitação continuada, propostos pelos modelos de gestão do conhecimento existentes. Para alcançar este objetivo, foi elaborado um questionário baseado na revisão da literatura; foi aplicada a pesquisa no maior número possível de IES com sede própria ou filial na cidade de Joinville; e por fim foram compilados os dados e analisados os resultados.

O trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta de introdução. Na segunda seção são apresentados os referenciais teóricos que embasam a pesquisa. Na terceira seção apresenta-se o método proposto. Os resultados obtidos e as recomendações da pesquisa são apresentados na quarta seção. E, na quinta e última seção, consta a conclusão do trabalho.

2 A CAPACITAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma observação importante é que não se deve atribuir o mesmo significado para as definições de Gestão do Conhecimento (GC) e Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D). Apesar da diferença, ambas se complementam na promoção da capacitação das pessoas e na transferência do conhecimento organizacional. Para a organização que busca incessantemente a inovação e a criação de valor, o investimento em desenvolvimento do colaborador deve ser constante, pois gera novos conhecimentos, desenvolve o indivíduo e a organização (Lima, Salles & Vanalle, 2008; Andrade & Rodrigues, 2008).

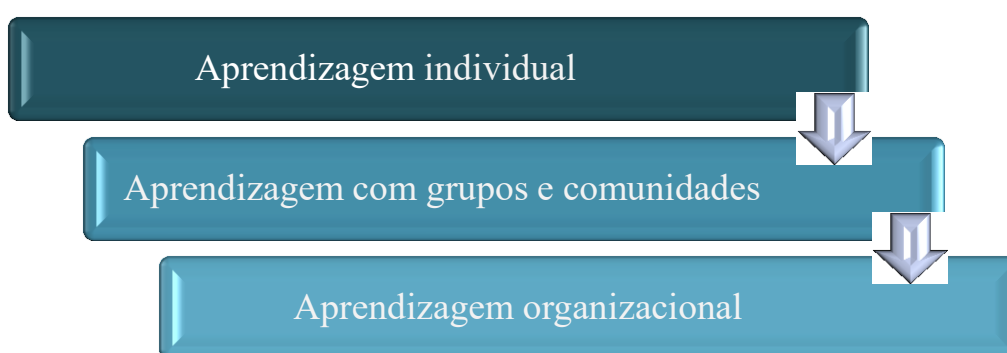
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A principal função da gestão do conhecimento em uma organização é captar o conhecimento tácito dos indivíduos, processando-o através de recursos capazes de reter e transmitir este conhecimento para outros indivíduos na organização. Promove-se desta forma, a retenção e o compartilhamento do conhecimento organizacional, que é visto como um ativo

intangível, e que pode ser revertido em vantagens competitivas no futuro (Lima, Salles & Vanalle, 2008).

Além da retenção e do compartilhamento, outro aspecto importante da gestão do conhecimento é como a organização aprende com os seus processos. As organizações aprendem apenas por meio de pessoas que aprendem. A aprendizagem organizacional (figura 1) tem relação direta com a forma como a organização aprende, e como se relaciona com o meio em que está inserida, incorporando novas informações que se transformam em vantagem competitiva (McElroy, 2011).

Figura 1 - Como as organizações aprendem.



Fonte: McElroy (2011)

Em grande parte das metodologias de gestão do conhecimento, o primeiro estágio é a identificação da estratégia existente e a partir disto, são elencados os requisitos necessários para o cumprimento da estratégia. O autor ressalta que o reverso que é verdadeiro, a estratégia resulta da gestão do conhecimento, isto porque a estratégia é um produto da transformação do conhecimento em uma empresa e o propósito da gestão do conhecimento é melhorar o seu processamento (McElroy, 2011).

Para o cumprimento da estratégia estabelecida, dois fatores são fundamentais, a eficiência e a eficácia operacional. Na busca por eficiência organizacional, provocada pela importância econômica, os esforços são redobrados, o que torna inevitável a utilização de tecnologias capazes de melhorar a eficácia operacional. A aprendizagem organizacional se torna um instrumento potencializador da eficiência organizacional, pois suas políticas devem estar alinhadas com a estratégia da organização, criando flexibilidade e agilidade para que as incertezas possam ser melhor administradas (McElroy, 2011; Scorsolini-Comin, Inocente & Miura, 2011).

A organização deve estimular a disseminação das melhores práticas, extrair o conhecimento criado e ao mesmo tempo ser capaz de inovar. A geração de novos conhecimentos decorre da

aplicação do conhecimento existente e na sua conversão em novas práticas. Cada ocorrência de aprendizagem organizacional pode, por sua vez, ser considerada como uma inovação. Os meios pelos quais o novo conhecimento é produzido e integrado nas práticas organizacionais difundidas é o que se quer dizer com o termo "inovação" (Andrade & Rodrigues, 2008; McElroy, 2011; Scorsolini-Comin, Inocente & Miura, 2011).

Observam-se algumas questões com as quais as organizações se deparam diariamente, “Como definir os investimentos em capacitação nesta sociedade do conhecimento?”, “Qual a melhor forma de treinar o pessoal da organização?”. O ciclo de vida do conhecimento é uma sugestão para que a gestão estratégica do conhecimento possa transcender a estratégia do negócio e melhorar o processamento do conhecimento na organização (Andrade & Rodrigues, 2008; McElroy, 2011).

Além de voltar esforços para a gestão do conhecimento de seus processos, é importante pensar uma forma de disseminar este conhecimento entre os departamentos e os programas de capacitação, mais conhecidos como T&D, entram como aliados no compartilhamento das melhores práticas organizacionais.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

O termo treinamento refere-se à aquisição de conhecimentos, habilidades e competências, como resultado do ensino de habilidades vocacionais ou práticas e conhecimento, relacionadas às competências úteis específicas. É necessário continuar a formação além da qualificação inicial para manter, elevar e atualizar competências ao longo da vida de trabalho e essa aprendizagem pode ser denominada como “desenvolvimento profissional” (Tripathi, 2012).

O fato de a estrutura organizacional ser definida por especialidades funcionais, ou baseada no cargo, é um fator indicativo para que a análise das necessidades de treinamento (ANT) seja realizada pela abordagem do cargo ou da estrutura organizacional. Contudo, o cenário competitivo leva o colaborador a desempenhar outros papéis dentro da organização. Para alcançar vantagem estratégica, devem ser incentivadas a troca de experiências, a aprendizagem contínua, a inovação e a otimização de processos (Abbad & Mourão, 2012; Coelho Jr. & Mourão, 2011).

Cabe aqui, um questionamento em relação às formas utilizadas para realizar o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) da organização. De acordo com as pesquisas realizadas na literatura, foi identificado que os estudos voltados para a abordagem tradicional, no nível individual, é a abordagem amplamente citada pelos autores, sendo necessárias mais pesquisas voltadas para necessidades grupais ou de macroprocessos. Neste sentido, a ANT tem grande

relevância no sistema de educação corporativa, isto porque o sucesso das demais atividades relacionadas ao processo depende diretamente da qualidade e precisão das informações obtidas nesta etapa. Para evitar desperdícios como a oferta de curso teórico para pessoas que necessitam desenvolver habilidades práticas ou ainda, capacitar apenas um indivíduo, quando seria necessária uma capacitação grupal, é relevante o cuidado na elaboração da ANT. O diagnóstico impreciso e sem conexão com a estratégia organizacional, não facilita o planejamento das situações de aprendizagem, comprometendo o objetivo educacional, o desempenho instrucional e a avaliação do treinamento (Abbad & Mourão, 2012).

A área de treinamento e desenvolvimento de pessoal deve realizar a sincronização entre três ações importantes, que juntas, promovem a gestão do conhecimento organizacional. As ações pertinentes à área de T&D são: a) entender a estratégia competitiva da organização; b) planejar recursos necessários para a sua execução; c) conduzir a organização à captura e retenção de conhecimento e habilidades. Mas estas ações somente serão efetivas se a organização possuir estratégias corporativas e competitivas bem definidas, e realizar investimentos na ampliação do seu capital intelectual (Lima, Salles & Vanalle, 2008).

A capacitação contínua contribui com a gestão do conhecimento, promove o desenvolvimento do indivíduo, amplia o grau de *expertise* das atribuições e o enriquecimento no cargo. Mas é necessário avaliar os fatores envolvidos, para que o tempo dedicado aos treinamentos seja maximizado. Neste processo, devem ser considerados fatores como a demanda por instrução especializada, incompatibilidade de horários, diferentes estilos de aprendizagem, custos com deslocamentos, entre outros (Maccari & Rodrigues, 2003; Coelho Jr. & Mourão, 2011; Bergmann & Sams, 2014).

Para que o processo de capacitação alcance os objetivos propostos, se faz necessária a utilização de ferramentas de avaliação. A avaliação e validação de todo o processo de formação é um elemento muito importante, que não pode ser negligenciado ou tratado com leviandade no processo de desenvolvimento de treinamento. A avaliação e validação de dados (resultados de testes) vão mostrar quais as necessidades de melhoria do programa de treinamento, para que este possa ser aprimorado (Tripathi, 2012).

Os modelos pioneiros de avaliação do processo de treinamento definem que a efetividade do processo pode ser mensurada por indicadores de satisfação com o treinamento, aprendizagem, comportamento no trabalho e resultados organizacionais. A finalidade da avaliação é confirmar se os objetivos da organização e do treinamento foram alcançados, ou seja, verificar se o treinamento foi eficaz. Segundo a norma ISO 10015, o resultado do treinamento só

poderá ser efetivamente mensurado através do nível de competência alcançado no trabalho (Abbad, Corrêa & Meneses, 2010; ISO 10015, 2001).

A literatura voltada para a avaliação de educação nas organizações aponta fatores situacionais e individuais, como aspectos relevantes na verificação dos efeitos da capacitação no trabalho, mas estes modelos não conseguem estabelecer uma relação clara entre a efetividade do treinamento e o desempenho produtivo do trabalhador (Pilati, Porto & Silvano, 2009).

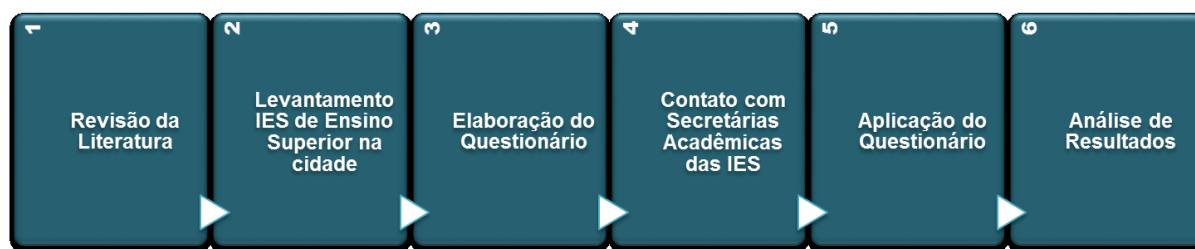
Para avaliar as práticas de capacitação e gestão do conhecimento utilizadas nas instituições de ensino superior, situadas na cidade de Joinville, foi realizada uma pesquisa exploratória, como descrita no tópico a seguir.

3 MÉTODO

A pesquisa apresenta caráter exploratório, pois busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (Gil, 2002).

Por ser um trabalho de natureza exploratória, inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura entre os autores que discutem os conceitos que sustentaram a proposta aqui apresentada. Num segundo momento da pesquisa foi realizado o levantamento de instituições de ensino situadas na cidade de Joinville. Para tanto, foi consultado o site do MEC (<http://emec.mec.gov.br/>). Através de uma verificação dos detalhes de cada instituição, foi possível verificar que 12 instituições são apenas pólos de apoio presencial para cursos de ensino a distância, e 13 instituições possuem sede própria ou filial instalada na cidade.

A pesquisa foi executada junto ao segundo grupo de instituições, devido a fatores como estrutura organizacional e sua necessidade de gestão de pessoal. A análise da revisão da literatura norteou a pesquisa de campo, que foi construída a partir da elaboração do questionário. O questionário foi formulado com base nas variáveis identificadas na literatura e validado num grupo de 5 pessoas, antes da aplicação final. Na quarta etapa da pesquisa foi realizado um contato telefônico com todas as secretárias acadêmicas, pontuando as características e a relevância da pesquisa. Na etapa seguinte foi realizada a aplicação do questionário e posteriormente foi realizada a análise dos resultados alcançados. O método de pesquisa corresponde ao processo detalhado na figura 2, e com sua realização foi possível evidenciar alguns fatores relevantes, que afetam a qualidade dos serviços administrativos destas organizações.

Figura 2 - Pesquisa de campo

Fonte: Os Autores (2015)

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário eletrônico constituído de perguntas objetivas, cuja relevância das questões foi pautada nas variáveis identificadas na revisão da literatura e nos dados estatísticos que a pesquisa visou apurar. O questionário eletrônico foi aplicado nos meses de maio e junho de 2015, sendo encaminhado para 13 instituições que oferecem cursos de nível superior, com sede própria e/ou filial na cidade de Joinville. Foi obtida a participação de 100% dos entrevistados.

As perguntas, apresentadas no quadro 1, foram elaboradas com o objetivo de realizar o levantamento do panorama local, em relação à utilização de programas de capacitação para colaboradores do administrativo de Instituições de Ensino Superior (IES). Neste quadro são apresentadas as variáveis encontradas na literatura e sua fonte. As perguntas qualificadas como caracterização da amostra foram elaboradas com base nas especificações do cadastro da instituição de ensino junto ao MEC. Na figura 3 podem ser verificados dois exemplos de questões usadas na pesquisa. As questões três e quatro possibilitaram mais de uma resposta. Esta característica foi utilizada de forma intencional, para identificar se a instituição atende a apenas um ou mais níveis e modalidades de ensino.

Figura 3 - Exemplo de questões aplicadas.

4. Quais as modalidades de ensino que a Instituição oferece à comunidade? (permite mais de 1 resposta)

- Semi-Presencial (aula 1 vez por semana)
- Presencial (ensino regular)
- Ensino a Distância

5. Quantos funcionários administrativos a instituição possui com dedicação voltada ao atendimento de alunos/clientes.

- Até 50 funcionários
- entre 50 e 100 funcionários
- Entre 100 e 150 funcionários
- Entre 150 e 200 funcionários
- Mais de 200 funcionários

Fonte: Os autores (2015)

Quadro 1 -Questionário eletrônico aplicado na pesquisa

Questão	Pergunta	Variável	Referência
1	Quanto ao tamanho da Instituição, segundo seu registro, qual a qualificação da instituição?	Caracterização da Amostra	MEC
2	Qual o número médio de alunos que a Instituição atende?	Caracterização da Amostra	MEC
3	Assinale os Níveis de Ensino que a Instituição atende	Caracterização da Amostra	MEC
4	Quais as modalidades de ensino que a Instituição oferece à comunidade?	Caracterização da Amostra	MEC
5	Quantos funcionários administrativos a instituição possui com dedicação voltada ao atendimento de alunos/clientes.	Caracterização da Amostra	MEC
6	Qual a forma de recrutamento de pessoal que a instituição utiliza?	ANT	Abbad & Mourão (2012)
7	A Instituição possui algum programa de Integração de novos colaboradores? Caso positivo indique o formato utilizado.	ANT	Abbad & Mourão (2012)
8	A instituição faz uso de algum sistema informacional (banco de dados) para gerenciar os dados pessoais e acadêmicos de seus alunos?	Uso de Tecnologia	Bergmann e Sams (2014)
9	O colaborador contratado para o atendimento aos clientes recebe algum tipo de capacitação para o uso do sistema de gestão da instituição?	Uso de Tecnologia	Bergmann e Sams (2014)
10	Caso a Instituição realize treinamento de pessoal, após a capacitação é realizada a avaliação de eficácia do treinamento?	Avaliação da Capacitação	ISO 10015

Fonte: Os autores (2015)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quando se fala em Gestão do Conhecimento, é relevante considerar que no ambiente das instituições de ensino o conhecimento é criado, transformado e transmitido de duas formas básicas: a) no ambiente pedagógico: onde os docentes capacitam os discentes por meio da

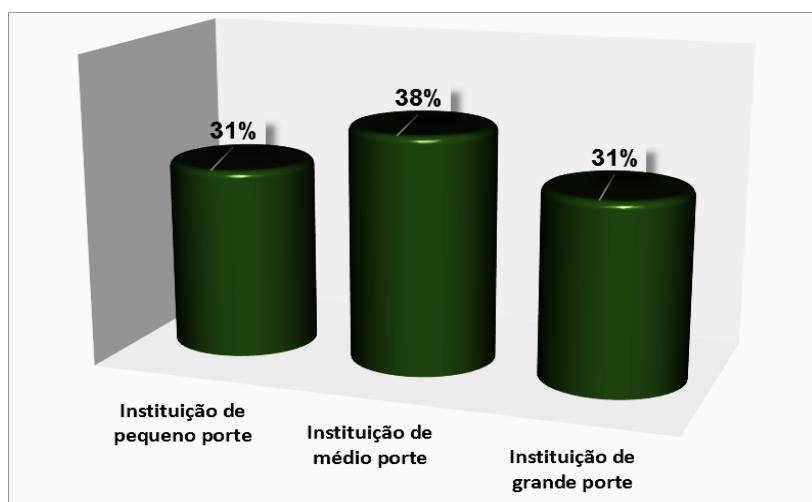
estrutura curricular estabelecida. Este modelo se vale do conhecimento científico que é aprimorado de geração em geração; b) nas áreas administrativas: em que os funcionários das organizações executam funções complexas, necessárias para gerenciar os dados pertinentes à vida acadêmica dos discentes.

Para a execução das aulas, o currículo escolar passa por um longo processo de elaboração, tanto da estrutura curricular como do material pedagógico aplicado, promovendo assim a gestão do conhecimento produzido. E nas áreas administrativas, como o conhecimento produzido durante a execução das atividades é gerenciado? A pesquisa realizada nas instituições de ensino tenta responder este questionamento, avaliando os aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente no processo de gestão do conhecimento das áreas administrativas.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA AVALIADA

As instituições de ensino que participaram da pesquisa estão distribuídas entre pequeno, médio e grande porte, conforme a figura 4, havendo 38% de instituições de médio porte, 31% de instituições de pequeno porte e também 31% de instituições de grande porte. É importante observar que esta questão corresponde ao cadastro das instituições junto aos órgãos legais, não tendo relação com outros critérios avaliados na pesquisa. Esta informação é relevante para evidenciar se o fator “porte” da instituição altera de alguma forma a tratativa dada à capacitação dos colaboradores.

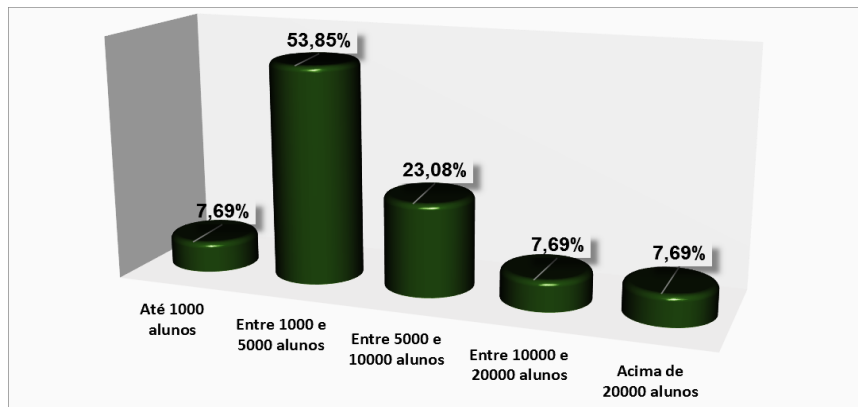
Figura 4 - Porte da Instituição.



Fonte: Os autores (2015)

Pode-se observar na figura 5 que a quantidade de alunos atendidos por cada grupo não é proporcional ao porte da instituição, havendo uma grande concentração de alunos sendo atendidos por poucas instituições de grande porte, e uma quantidade maior de instituições atendendo a uma quantidade menor de alunos. Consideram-se nesta análise: a) maior demanda de atendimento; b) mais contratações; c) aumento de rotatividade de pessoal; d) aumento na demanda por capacitações; e) investimento em mais tecnologia.

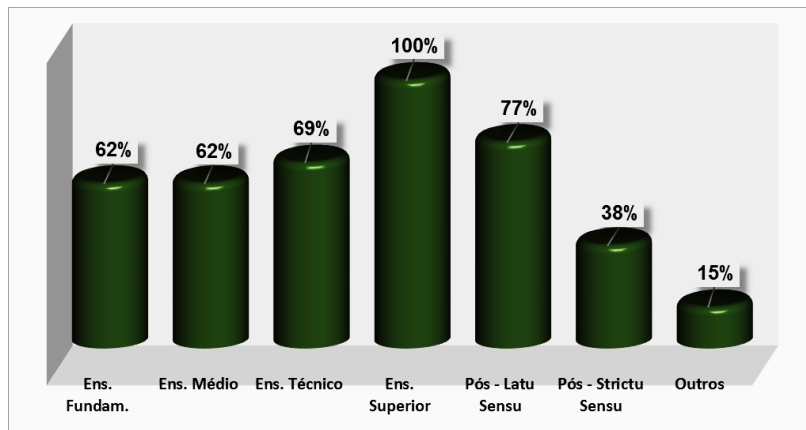
Figura 5 - Número médio de alunos atendidos por instituição.



Fonte: Os autores (2015)

Outro fator que afeta a qualidade do atendimento diz respeito ao tipo e variedade de níveis de ensino que a instituição atende. Como pode ser observado na figura 6, todas as instituições atendem ao grupo de ensino superior, e paralelamente a isto, atendem a mais alguns grupos distintos de discentes. Este fator impacta na qualidade do atendimento, por conta da diversidade de informações que o funcionário deve dispor e ser capaz de dominar.

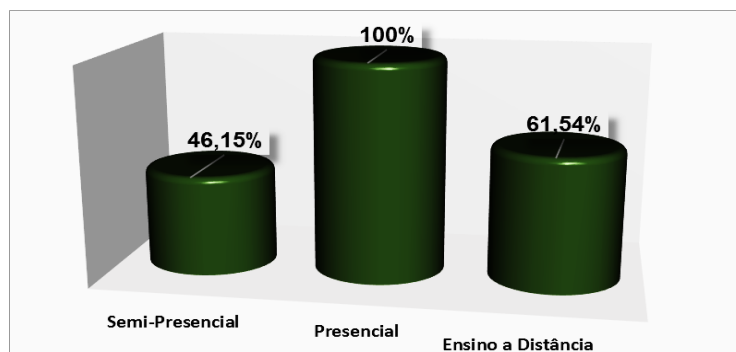
Figura 6 - Níveis de ensino atendidos pelas instituições.



Fonte: Os autores (2015)

Complementando o que foi exposto em relação a figura 6, a informação que consta na figura 7, entra como um reforço no que se refere a quantidade de informações e processos que devem ser administrados pelos colaboradores, ampliando a complexidade na mesma proporção em que aumenta a quantidade de modalidades de ensino oferecidas pela instituição. Isto amplia a complexidade das informações, pois cada nível de ensino possui regras distintas, e transversalmente associam-se outras regras, em função da modalidade de ensino com o qual a instituição operacionaliza seus cursos.

Figura 7 - Modalidades de ensino oferecidas pelas instituições.

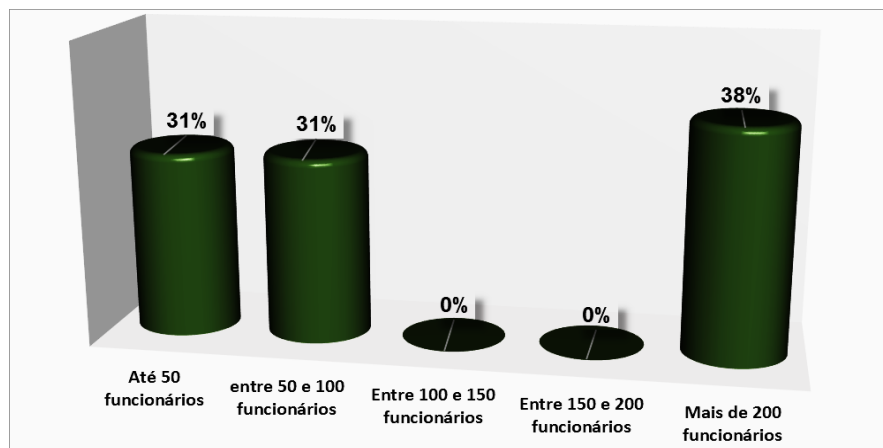


Fonte: Os autores (2015)

4.2 ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS

Considerando que são as pessoas contratadas pelas instituições, as responsáveis pela execução do atendimento aos clientes, a informação que consta na figura 8 é relevante por apresentar quantos colaboradores cada instituição possui, alocados em postos administrativos.

Figura 8 - Número de funcionários vinculados ao administrativo da instituição.



Fonte: Os autores (2015)

Vale ressaltar que esta contagem de colaboradores diz respeito a postos exclusivamente administrativos, não foram contabilizados os professores e colaboradores de áreas de apoio (setores como compras, almoxarifado, recursos humanos, entre outros). É importante considerar que nestes valores estão englobados, os colaboradores voltados ao atendimento direto, bem como, os colaboradores que executam atividades internas, como por exemplo, emissão e registro de documentos, etc.

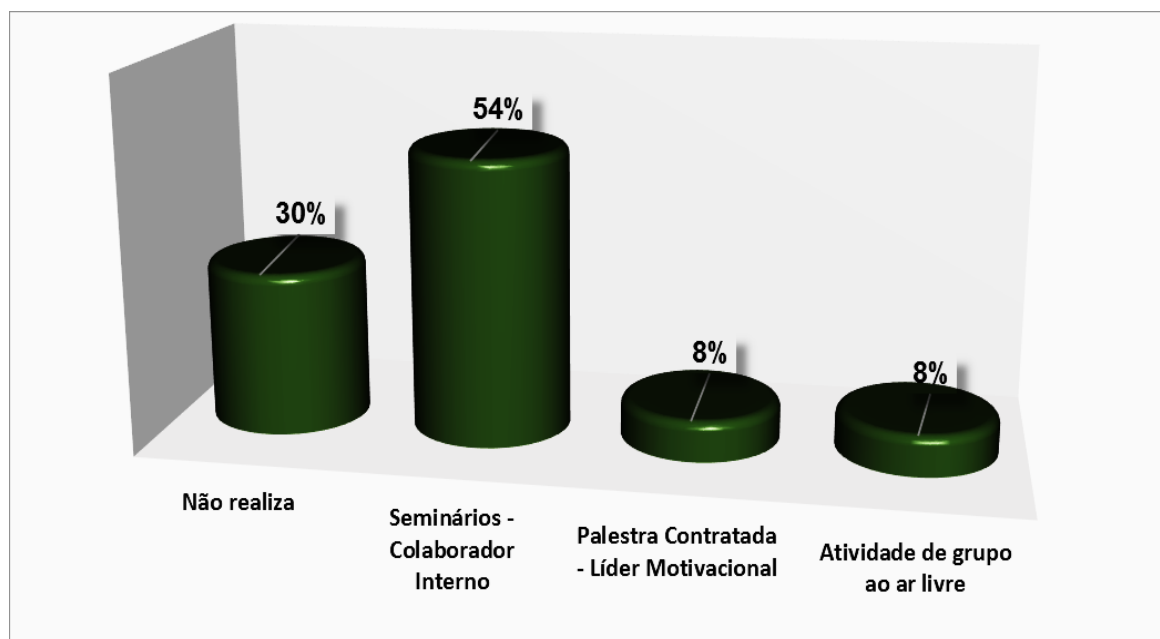
Quando há necessidade de ampliação do quadro de funcionários, ou na eventual necessidade de substituição de algum colaborador, foi evidenciado que a maioria (92%) das instituições utiliza o recrutamento aberto à comunidade, com seleção ou indicação interna. Fazendo uso da estrutura interna, para a seleção e contratação de pessoal, a instituição pode administrar melhor os aspectos definidos no perfil profissional que busca no mercado de trabalho. E o fato de ocorrer a indicação de novos colaboradores por parte de funcionários que já atuam na organização, mostra que este colaborador confia nas políticas internas e deseja se manter na estrutura organizacional, ao ponto de recomendá-la como local de trabalho para seus conhecidos, sejam parentes ou amigos.

4.3 FORMAS DE CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO

Quando um novo colaborador passa a integrar a estrutura de uma instituição, é necessário que seja integrado ao grupo, para que possa melhor desenvolver suas atividades, sabendo a quem recorrer e onde buscar informações relacionadas às suas funções. Pelos valores apresentados na figura 9, observa-se que as formas de integração utilizadas, demandam pela formação de grupos para que a integração possa ocorrer, isto porque 70% das instituições se utilizam de seminários, palestras e atividades em grupo para a integração. Desta forma, o colaborador contratado pode ficar aguardando a integração por vários dias ou até meses, dependendo do volume de contratações que a instituição demandar.

O fator crítico neste indicador corresponde aos 30% de instituições que não realizam nenhum tipo de integração. Cabe aqui alguns questionamentos: a) como este colaborador irá trabalhar? b) de que forma irá desenvolver suas tarefas que dependem de funcionários de outros departamentos?

Figura 9 - Programa de integração utilizado na instituição.

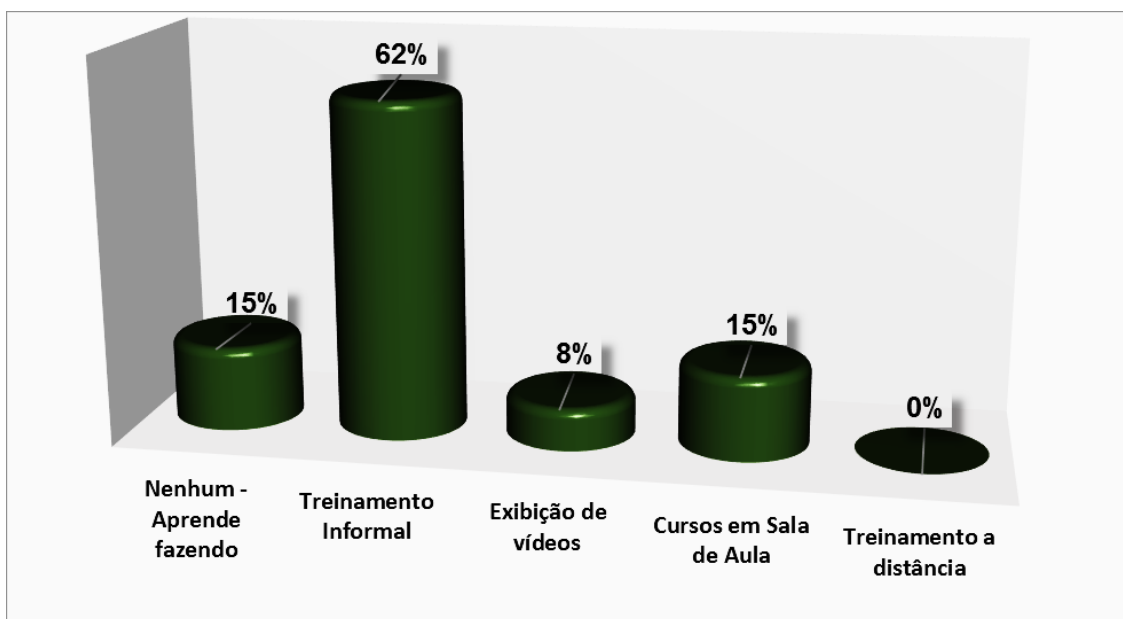


Fonte: Os autores (2015)

Cabe ao setor de recursos humanos, promover a integração e familiarização do novo colaborador com os demais setores da organização, possibilitando que o contratado se sinta acolhido pela estrutura organizacional e dedique-se ao máximo para oferecer seu conhecimento, suas habilidades e atitudes no desenvolvimento de suas tarefas.

Porém, o contratado não depende apenas de uma integração adequada, mas de capacitação nos processos e nas ferramentas que irá manipular em suas atividades. Isto porque, mesmo seguindo as prerrogativas do cargo, em relação à formação acadêmica do novo colaborador no processo de recrutamento e seleção, isto não o torna capaz de realizar habilmente todas as tarefas que assumirá, pois, cada organização faz uso de sistemas e processos distintos. Como citado por Bergmann e Sams (2014), todas as instituições utilizam algum tipo de tecnologia, que requer treinamento para a sua utilização, este fato é comprovado pela pesquisa, onde foi evidenciado que cem por cento das instituições utilizam sistemas operacionais para a gestão dos processos de matrícula dos estudantes. Apesar disto, pode-se observar na figura 10, que apenas 23% das instituições utilizam alguma forma de capacitação dos colaboradores, 15% não realizam nenhum tipo de treinamento estruturado e, 62% usam o chamado treinamento informal.

Figura 10 - Programa de capacitação utilizado pela instituição.



Fonte: Os autores (2015)

Se comparar esta informação com os fatores pontuados nas figuras 6 e 7, onde constam os níveis de ensino e modalidades de ensino em que a instituição atua, tem-se um panorama complexo. A figura 10 apresenta um panorama crítico quando se avalia a quantidade de informações que este colaborador precisa dispor para oferecer um atendimento de qualidade. O fato de um colaborador iniciar suas atividades sem nenhum tipo de instrução a respeito dos processos e ferramentas internas acarreta problemas sérios na operacionalização dos processos. Entre estes, pode-se citar a possibilidade deste colaborador fornecer aos clientes uma informação incorreta, ou mesmo de se comportar de uma forma inapropriada diante de clientes e colegas de trabalho.

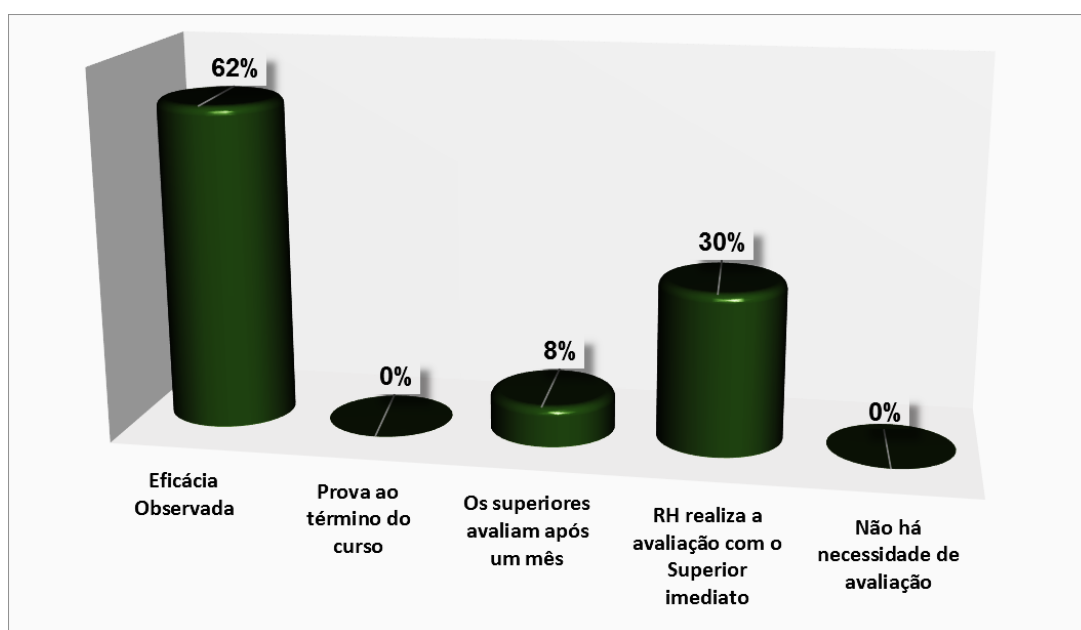
Outro fator a ser analisado na figura 10, diz respeito aos colaboradores que recebem o chamado treinamento informal, que acontece em 62% das instituições. Esta forma de capacitação oferece: a) baixa absorção de conhecimento; b) nenhum registro ou evidência da capacitação; c) instruções repassadas de modo fracionado; d) transferência de vícios laborais entre os colaboradores envolvidos. Todos estes fatores interferem na capacidade de execução dos processos, que fica comprometida pelo desconhecimento da forma adequada de operacionalização (Coelho Jr. & Mourão, 2011).

O estudo realizado em Joinville reflete o que foi apontado na literatura pelos estudos de Abbad e Mourão (2012), evidenciando-se que 77% das instituições da cidade não oferecem capacitação a seus colaboradores recém contratados antes de iniciarem a execução de suas tarefas.

Neste panorama, o colaborador não dispõe de capacitação apropriada para a sua função, não há um manual para suas atividades e nem existe um histórico das lições aprendidas com a operacionalização dos processos disponível para consultas a qualquer tempo.

A pesquisa evidencia ainda outro fator relevante. Além de 62% das instituições estarem utilizando apenas o treinamento informal, como identificado na figura 10, o processo não segue as recomendações de avaliação, propostas tanto na literatura como por órgãos certificadores, como a FNQ e ISO. Pode ser observado na figura 11, que 62% das instituições realizam a avaliação por meio da observação de eficácia na execução das tarefas, sem registro formal.

Figura 11 - Formas de avaliação de capacitação usadas na instituição.



Fonte: Os autores (2015).

A avaliação de eficácia é importante não apenas para evidenciar se o colaborador tem seguido as recomendações recebidas durante a capacitação, mas para avaliar a própria execução desta capacitação. A análise deve envolver, tanto informações relacionadas com aspectos cognitivos, como a absorção de conhecimento, aplicabilidade nas funções, entre outros. Deve também, avaliar a qualidade do material utilizado, a clareza das explicações do instrutor, a forma de capacitação utilizada e a sua interatividade.

4.4 CONSIDERAÇÕES

Avaliando os resultados da pesquisa, comparando-os com os aspectos pontuados na literatura e visando a promoção da transferência do conhecimento produzido nas áreas

administrativas das instituições de ensino, apresenta-se a presente proposta, que se pauta nas recomendações de organizações como a FNQ e ISO. A proposta que se faz premente, é que as IES realizem investimentos voltados para a gestão do conhecimento de seus processos, passando a adotar uma sistemática de conversão do conhecimento.

Esta sistemática de conversão do conhecimento deverá englobar os funcionários designados para a preparação do material destinado às capacitações, o setor de recursos humanos e os gestores que realizam a requisição de contratação de pessoal. A sistemática aplicada deve ser capaz de: a) introduzir ao colaborador contratado, instruções básicas para que possa iniciar suas atividades; b) servir de fonte de consulta durante a operacionalização das atividades, sejam elas executadas constantemente ou processos menos rotineiros e/ou mais complexos; c) possuir canais de comunicação que possibilitem a contribuição por parte de colaboradores mais experientes; d) servir de meio de capacitação em novas ferramentas de trabalho ou de instrução para processos distintos à atual função.

Na formulação da sistemática de conversão do conhecimento organizacional, é relevante considerar que as instituições de ensino têm dimensões e estruturas distintas, podendo apresentar diferentes modelos de organograma organizacional. Desta forma, a estruturação da sistemática aplicada deve ser capaz de atender aos diversos tipos de estrutura, sem comprometer a execução apropriada do processo.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a aderência das IES situadas na cidade de Joinville à programas de capacitação corporativa, propostas pelos modelos de gestão do conhecimento existentes. A aplicação de um questionário eletrônico possibilitou rápida coleta dos dados e a efetiva participação de todas as instituições entrevistadas.

Considerar fatores como, o uso de sistemas operacionais que demandam treinamento específico, a recomendação de uso da capacitação como meio para alcançar a excelência e a prática da gestão do conhecimento como promotor da eficiência organizacional, é relevante para maximizar os resultados de qualquer corporação, não apenas no panorama industrial, mas também na gestão de instituições de ensino.

A pesquisa na cidade de Joinville – SC corrobora os aspectos críticos pontuados na revisão da literatura, demonstrando que a gestão de conhecimento ainda é incipiente nas instituições de ensino, no que tange a seus processos administrativos. Os resultados da pesquisa apresentam um panorama contrário às recomendações apontadas na literatura e nos prospectos de órgãos certificadores da excelência em gestão e qualidade. A baixa aderência a programas de capacitação,

a falta de verificação da eficácia dos treinamentos e a inexistência de programas de captação e disseminação do conhecimento, criado em seus processos internos, são indicadores da necessidade de investimentos na promoção da gestão do conhecimento.

Como evidenciado na pesquisa, poucos esforços são dedicados à capacitação de pessoal, seja através de programas de integração ou de capacitação efetiva. Os valores identificados na pesquisa são preocupantes, pois a integração dos colaboradores, quando realizada, demanda pela formação de grupos (70%), e a capacitação de colaboradores é executada de modo informal (62%). Isto contradiz o que propõe a literatura especializada e os órgãos certificadores. Através da ANT é possível evidenciar o que deve ser fornecido de capacitação aos recém contratados, mas para isto é necessário formalizar todo o processo.

Como propõe a ISO 10015, a organização deve promover a capacitação de seus colaboradores a fim de prove-lo da competência necessária para a melhor operação de seus processos. Os fatores avaliados na pesquisa apresentam resultados preocupantes, em face da utilização da capacitação informal e da baixa avaliação da capacitação. Isto é relevante porque todas as IES fazem uso de tecnologias para a gestão de seus processos. Assim, a capacitação dos colaboradores se torna uma necessidade, à medida que este funcionário passa a representar a organização diante de seus clientes.

As instituições de ensino devem buscar meios de promover a retenção do conhecimento gerado em seus processos administrativos, extraíndo o conhecimento tácito, possibilitando sua transferência para outros colaboradores. Essas práticas da gestão do conhecimento atuam como meio para redução das perdas de conhecimento, redução de desperdícios e retrabalhos e na otimização dos processos institucionais, gerando melhores resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

Abbad, G. S. & Mourão, L. (2012). Avaliação de Necessidades de TD&E. *Revista Administração Mackenzie*, V. 13, N. 6 Ed. Especial. São Paulo, Nov/Dez. ISSN 1678-6971. p. 107-137.

Abbad, G. S., Corrêa, V. P. & Meneses, P. P. M. (2010). Avaliação de Treinamentos a Distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. *Revista Administração Mackenzie*, V. 11, N. 2. São Paulo, Mar/Abr. ISSN 1678-6971. p. 43-67.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2008.) *NBR ISO 9001:2008: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Rio de Janeiro.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2001). *NBR ISO 10015:2001: Gestão da Qualidade - Diretrizes para Treinamento*. Rio de Janeiro.

- Andrade, R. J. F. & Rodrigues, M. V. R. (2008). Educação Corporativa: Prática de Treinamento na Sociedade o Conhecimento. In. *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Responsabilidades Socioambiental das Organizações Brasileiras*. Niterói, RJ. Anais... Niterói, RJ: IV CNEG, ISSN 2177-9252.
- Bergmann, J. & Sams, A. (2014). Fliqqed learning: Maximizing face time. *American Society for Training & Development*, Inc. T+D Feb. 2014: 23+. Academic OneFile. Web. 14 Mar.
- Coelho Jr., F. A. & Mourão, L. (2011) Suporte à Aprendizagem Informal no Trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. *Revista Administração Mackenzie*, V. 12, N. 6 Ed.Especial. São Paulo, Nov/Dez. ISSN 1678-6971. p. 224-253.
- Feltraco, E. J., Soares, L. E., Gomes, W. B., Lizote, S. A., Verdinelli, M. A. & Lana, J. (2012) Análise da adoção de normas para a qualidade ISO 9001: um estudo de caso com base no ciclo PDCA na visão dos envolvidos no processo. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 43-56, jan./jun.
- Fundação Nacional da Qualidade. (2007). *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão*. São Paulo.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, 5, 61.
- Lima, D. C. S., Salles J. A. A. & Vanalle, R. M. (2008). Gestão do Conhecimento Organizacional – Práticas de Disseminação do Conhecimento em Empresas Ganhadoras do Prémio Nacional da Qualidade – PNQ. In. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, RJ: XXVIII ENEGEP.
- Maccari, E. A. & Rodrigues, L.C. (2003). Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior. *Revista de Negócios* Vol 8, No 2: April – June ISSN 1980-4431
- McElroy, M. W. (2011). *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. KMCI Press, Routledge Ed.,
- Pilati, R., Porto, J. B. & Silvino, A. M. D. (2009). Educação Corporativa e Desempenho Ocupacional: há alguma relação? *RAE Electronica*, V. 8, N. 2. Art. 14 Jul/Dez. ISSN 1676-5648.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente D. F. & Miura I. K. (2011). Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento: Pauta para a Gestão de Pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. V. 12, N. 2, p. 227-239. Jul/Dez. ISSN 1679-3390.
- Tripathi, R. (2012). An-assessment of the training effectiveness of employees in e-learning corporate training programmes. *4D International Journal of Management and Science*. Jan. p.2