

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Ciência da Informação

ARMANDO SÉRGIO DE AGUIAR FILHO

**O PAPEL DOS GRUPOS DE APOIO NO COMPARTILHAMENTO
DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS
AVALIAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS**

Belo Horizonte
2016

ARMANDO SÉRGIO DE AGUIAR FILHO

**O PAPEL DOS GRUPOS DE APOIO NO COMPARTILHAMENTO
DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS
AVALIAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Doutor em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: GIC – Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientadora: Prof.^a Dra. Mônica Erichsen Nassif

Belo Horizonte

2016

DEDICATÓRIA

A Deus que tudo vê e tudo sabe, presença constante e motivadora em minha vida.

À Nossa Senhora, minha fiel intercessora junto a Deus.

Meu pai, ainda que num outro plano, exemplo constante de quanto a vida é breve e que precisamos amar como se não houvesse amanhã. Saudades.

Minha mãe, exemplo de vida e desapego. Com você aprendo sempre a acreditar que a fé remove montanhas. Obrigado por lembrar sempre de mim em suas orações.

À minha família, pessoas que me fazem pensar o que de fato é importante na vida: esposa, filhas, irmãs e sobrinhos.

Ao Professor Mauro Calixta Tavares, *in memoriam*, responsável por ter-me iniciado nas descobertas do conteúdo Grupos de Apoio. Tudo começou por aqui.

AGRADECIMENTOS

À minha Professora e Orientadora, Mônica Erichsen Nassif, pelo cuidado, pela compreensão e pela liberdade que permitiu a mim criar e desenvolver asas para voar no terreno da ciência da informação.

Aos Diretores das instituições de ensino em que trabalho, Natanael Aleva e Renata Souza Tolentino, mais que parceiros de trabalho, facilitadores e corresponsáveis por este trabalho.

Aos colegas de trabalho e colaboradores da Universidade Fumec e da Faculdade Promove, pelo apoio e incentivo.

Aos colegas de disciplinas da ECI-UFMG, pelo compartilhamento e troca do saber.

Aos colaboradores da secretaria da ECI-UFMG pelo pronto atendimento.

Aos colegas professores, por todo o aprendizado e por compartilharem a consciência de que o que fazemos transforma vidas.

A todos os meus alunos, por serem motivação e determinação para buscar o crescimento profissional.

Aos amigos de verdade, que, mesmo distantes, mostram-se sempre tão pertos, agradeço o carinho e a energia.

À minha família, a quem nem sempre consigo verbalizar o que de fato sinto.

AGRADECIMENTOS INSTITUCIONAIS

À Escola de Ciência da Informação da UFMG, por ter me aberto portas para um aprendizado de fato interdisciplinar e libertador.

Às Instituições de Ensino Superior Privadas Universidade FUMEC, Universidade de Três Corações/UNINCOR, Faculdades Integradas do Norte de Minas Gerais/FUNORTE, Faculdade Promove de Belo Horizonte, Faculdade de Engenharia Kennedy, Faculdade Infórium de Tecnologia e Faculdades Integradas ICESP de Brasília, por terem acolhido *in loco* o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), pela oportunidade de, como Avaliador, ser um participante ativo dos processos de avaliações institucionais.

Senhor, dai-me força para mudar o que pode ser mudado. Resignação para aceitar o que não pode ser mudado. E sabedoria para distinguir uma coisa da outra. - São Francisco de Assis

Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo. - Paulo Freire

RESUMO

O objetivo desta tese é analisar as práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em estruturas de Grupos de Apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas, em seus processos de avaliações institucionais, de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante. O trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica, tendo como foco o levantamento e a apresentação dos estudos relativos aos canais de compartilhamento da informação e do conhecimento, procurando identificar seus correlatos na área da administração. Na pesquisa utilizou-se metodologia mista qualitativa e quantitativa de estudo de casos múltiplos. O contexto da pesquisa foi o ensino superior privado, desenvolvendo-se estudos de caso em sete instituições do Estado de Minas Gérias e Distrito Federal. A pesquisa indicou considerações relevantes quanto ao entendimento das diversas abordagens utilizadas no que tange aos canais de compartilhamento, assim como as características comuns e diferenciadas destes meios e os impactos em suas dinâmicas que, analisadas em diferentes contextos, permitem avaliar e promover serviços de informação mais adequados para atender demandas específicas. Os resultados da coleta de dados com os sete Gestores dos Grupos de Apoio das instituições analisadas, e quarenta e quatro participantes desses grupos, demonstraram fortes evidências que, de fato, o compartilhamento do conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento da Informação e do Conhecimento. Grupo de Apoio. Ensino Superior Privado.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze the practices of sharing information and knowledge in Higher Education Institutions Support Groups Private structures in its institutional reviews of processes to realize the existence of a dominant behavior. The work was developed from a literature search focusing on the collection and presentation of studies on information sharing channels and the knowledge, seeking to identify its correlates in the area of administration. In research we used quantitative qualitative mixed methodology study of multiple cases. The context of the research was the private higher education, developing case studies in seven institutions of the State of Minas Gerais and Federal District. Research has indicated considerations relevant to the understanding of the various approaches used in relation to the sharing of channels, as well as the common and different characteristics of these media and the impact on their dynamics, analyzed in different contexts, to assess and promote information services more adequate to meet the specific demands. The results of data collection with the seven Managers of Support Groups of institutions analyzed and forty-four participants of these groups showed strong evidence that, in fact, the sharing of knowledge generated in the Support Group contributes to the improvement of institutional evaluations processes.

Keywords: Knowledge Management. Sharing Information and Knowledge. Support Group. Private Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferenças marcantes entre a sociedade do conhecimento e a sociedade moderna	28
Figura 2 - Tipos de conhecimento: Tácito e Explícito.....	38
Figura 3 - Modos de Conversão do Conhecimento	39
Figura 4 - A Espiral do conhecimento	41
Figura 5 - Fluxo da organização do conhecimento e suas arenas	42
Figura 6 – Atritos mais comuns e possíveis soluções	43
Figura 7 - O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior/SINAES e suas avaliações.....	66
Figura 8 – Tabela descritiva por grupo e geral e teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para diferença entre grupos	124
Figura 9 - Correlação não paramétrica de Spearman entre variáveis	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Frequência absoluta e relativa dos grupos.....	103
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro comparativo Grupos de Apoio e demais abordagens.....	54
Quadro 2 – Cenário esperado para número de matrículas no ensino superior 2013-2020	58
Quadro 3 - Descrição dos Grupos de Apoio das Instituições participantes da Pesquisa.....	74
Quadro 4 - Perfil dos Gestores dos Grupos de Apoio das IES.....	87
Quadro 5 - Perfil dos Participantes dos Grupos de Apoio das IES.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução de matrículas no ensino superior	57
Gráfico 2 - Penetração do ensino superior em todo o mundo	58
Gráfico 3 - Participação das regiões brasileiras no número de matrículas.....	59
Gráfico 4 - Comparativo da quantidade de Respondentes em cada Grupo de Apoio	103
Gráfico 5 - Área de atuação dos respondentes na IES	105
Gráfico 6 - Cargos dos respondentes na IES	106
Gráfico 7 - Escolaridade dos respondentes.....	106
Gráfico 8 - Tempo de atuação na IES	107
Gráfico 9 - Tempo que o respondente integra o Grupo de Apoio da IES	107
Gráfico 10 - A estrutura física do espaço onde você e seu Grupo de Apoio	108
Gráfico 11 - Você considera que o seu Grupo de Apoio cria e/ou desenvolve	108
Gráfico 12 - As atividades do seu Grupo de Apoio são feitas em equipe,.....	109
Gráfico 13 - O conhecimento adquirido no seu Grupo de Apoio	110
Gráfico 14 - As contribuições dos colaboradores do seu Grupo de Apoio	111
Gráfico 15 - O conhecimento gerado no seu Grupo de Apoio contribui	112
Gráfico 16 - Há uma interação entre o seu Grupo de Apoio	113
Gráfico 17 - Os colaboradores do seu Grupo de Apoio possuem uma visão crítica da IES	113
Gráfico 18 - Os colaboradores do seu Grupo de Apoio representam todas as áreas envolvidas nos processos de avaliações institucionais	114
Gráfico 19 - Os colaboradores do seu Grupo de Apoio cumprem os compromissos assumidos	115
Gráfico 20 - Os colaboradores do seu Grupo de Apoio são vistos com credibilidade	115
Gráfico 21 - O seu Grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais.....	116
Gráfico 22 - Normas e procedimentos para os processos de avaliações institucionais foram implementadas através do seu Grupo de Apoio	117
Gráfico 23 - O seu Grupo de Apoio acompanha de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição.	117
Gráfico 24 - O seu Grupo de Apoio contribui para os resultados dos conceitos das avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC.....	118
Gráfico 25 - Frequência relativa das respostas dos Colaboradores dos Grupos de Apoio	119

LISTA DE ABREVIATURAS

- CPA - Comissão Própria de Avaliação
- CPC - Conceito Preliminar do Curso
- ENADE - Exame Nacional de Desempenho do Estudante do Ensino Superior
- GIC - Gestão da Informação e do Conhecimento
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IES - Instituição de Ensino Superior
- IESP - Instituição de Ensino Superior Privada
- IGC - Índice Geral dos Cursos
- INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- MEC - Ministério da Educação e Cultura
- PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
- PPC - Projeto Pedagógico de Curso
- SINAES - Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior
- TI - Tecnologia da Informação
- TICs - Tecnologias da Informação e do Conhecimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	24
2. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.....	26
2.1 CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	27
2.2 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	31
2.3 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL E MOTIVAÇÃO	34
2.4 CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	37
2.4.1 Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito.....	39
2.4.2 Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito.....	39
2.4.3 Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito.....	40
2.4.4 Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito	40
2.5 O COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO E SEUS CANAIS.....	44
2.6 A FORMAÇÃO DE GRUPOS DE APOIO E DEMAIS ABORDAGENS	46
3. O CENÁRIO COMPETITIVO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS E O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO SUPERIOR (SINAES) E SEUS PROCESSOS AVALIATIVOS.....	56
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	68
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	68
4.2 MÉTODO DA PESQUISA	71
4.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS	71
4.3.1 Questionário	72
4.3.2 Entrevistas semiestruturadas	72
4.3.3 Perfil dos Respondentes	73
4.3.4 Aprendizagem no Grupo de Apoio	73
4.3.5 Conhecimento e compartilhamento no Grupo de Apoio.....	73
4.4 RESULTADOS DO GRUPO DE APOIO	74
4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS	75
4.5.1 Teste de Kruskal-Wallis.....	75
4.5.2 Coeficiente de correlação de Spearman	76
4.6 PRÉ-TESTE	77
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	79
5.1 DESCRIÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DO ESTUDO	79
5.1.1 A UNIVERSIDADE A.....	80
5.1.2 A UNIVERSIDADE B.....	81
5.1.3 O CENTRO UNIVERSITÁRIO C.....	83
5.1.4 O CENTRO UNIVERSITÁRIO D.....	84
5.1.5 A FACULDADE E.....	84
5.1.6 A FACULDADE F.....	85

5.1.7 A FACULDADE G	86
5.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E DOS MÉTODOS DE ANÁLISE UTILIZADOS	87
5.3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS	89
5.3.1 PERFIL DOS GESTORES DOS GRUPOS DE APOIO.....	89
5.3.2 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NO GRUPO DE APOIO.....	90
5.3.3 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO E COMPARTILHAMENTO NO GRUPO DE APOIO.....	94
5.3.4 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GRUPO DE APOIO	99
5.4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS	103
5.5 ASSOCIAÇÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS....	127
6. CONCLUSÕES	133
6.1 QUANTO AO PERFIL DOS GESTORES E PARTICIPANTES	135
6.1.1 Em relação aos perfis dos gestores e/ou responsáveis pelos Grupos de Apoio e seus participantes	135
6.2 QUANTO À APRENDIZAGEM NO GRUPO DE APOIO	135
6.2.1 Em relação à estrutura física do espaço onde o Grupo de Apoio se reúne... 135	
6.2.2 Em relação ao perfil ideal de um participante do Grupo de Apoio.....	135
6.2.3 Em relação à criação e /ou ao desenvolvimento de competências dos participantes do Grupo de Apoio	136
6.2.4 Em relação às atividades desenvolvidas no Grupo de Apoio permitem aprendizagem comprometida com o saber coletivo	136
6.3 QUANTO AO CONHECIMENTO E AO COMPARTILHAMENTO NO GRUPO DE APOIO	136
6.3.1 Em relação ao conhecimento adquirido no Grupo encontrar-se formalizado em normas e procedimentos.....	136
6.3.2 Em relação ao reconhecimento e valorização das contribuições dos colaboradores do Grupo de Apoio.....	137
6.3.3 Em relação às contribuições do Grupo de Apoio para a melhoria dos processos de Avaliação Institucional.....	137
6.3.4 Em relação ao Grupo de Apoio e ao compartilhamento entre os demais canais e sistemas de informações da instituição.....	138
6.3.5 Em relação aos principais fatores que prejudicam o compartilhamento do conhecimento num Grupo de Apoio	138
6.4 QUANTO AOS RESULTADOS DO GRUPO DE APOIO.....	138
6.4.1 Em relação às normas e aos procedimentos que foram implementados para os processos de avaliações institucionais.....	138
6.4.2 Em relação ao Grupo de Apoio acompanhar de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição	139
6.4.3 Em relação à contribuição do Grupo para os conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC	139
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados: ROTEIRO ENTREVISTAS.....	151
APÊNDICE B – Questionário	153
ANEXO I - LEI N. 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004.....	157

INTRODUÇÃO

Segundo Choo (2003), em uma organização, o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitação que a organização desenvolve como resultado desse conhecimento. Para ele a eficácia do processo pode ser melhorada por meio de iniciativas de gerenciamento sistemático.

Uma das abordagens propostas para a prática do compartilhamento da informação e do conhecimento é a do Grupo de Apoio que, para Tavares (2011), tem como principal objetivo contribuir para o processo de tomada de decisão, certificando-se de que as informações sejam oportunas, tenham relevância e propósito e mantenham-se com a qualidade e a quantidade necessárias. Conforme Senge (1994), no Grupo de Apoio o processo de aprendizagem organizacional é realizado em grupos de trabalho que melhoraram a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional, apoiando as organizações em seus processos de decisão.

Ainda segundo Tavares (2011), a fim de atender as demandas do mercado e em função da competitividade e da produtividade, observa-se a aproximação do modelo de oferta educacional ao funcionamento da economia com a aplicação de conceitos originários do meio econômico, como eficiência, produtividade, relações de mercado, clientela e preferências dos consumidores ao meio educacional.

A busca pela produtividade, pela eficiência e pela eficácia institucional levam instituições à revisão dos modelos e metodologias com vistas ao planejamento e à tomada de decisões, utilizando como principal recurso a informação e o conhecimento.

As transformações sociais e organizacionais da *Era do Conhecimento* têm exigido das empresas capacidade de aprendizagem cada vez maior. Associa-se a isto a crescente utilização e difusão da informação, que tem proporcionado mudanças importantes nos mais diversos setores da sociedade, tornando a gestão da informação um recurso fundamental para as organizações.

Nesse sentido, a informação passa a ser tratada como recurso tão fundamental quanto o capital, a mão-de-obra e a tecnologia, sendo, portanto, considerada um ativo de grande relevância para agregar valor aos processos, aos produtos e aos serviços prestados pelas organizações. O conhecimento é o recurso econômico mais valioso para a competitividade das empresas e das nações, e seu uso como fonte de vantagem competitiva sempre existiu. Assim, a aprendizagem, a geração e o compartilhamento do conhecimento não seriam novos pensamentos revolucionários, mas, sim, algo que as empresas sempre fizeram; atualmente, porém, com nível maior de sofisticação.

Drucker (1993) destaca que a sociedade do conhecimento é compreendida como aquela na qual o conhecimento é o principal fator estratégico de riqueza e poder, tanto para as organizações quanto para os países. Para Choo (2003), o conhecimento útil que se origina da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação e da criatividade, pode originar-se, também, da informação sobre o mercado, sobre a concorrência, sobre clientes e processos, trazendo, assim, vantagens para a organização.

De acordo com Nogueira (2003), a expressão 'gestão do conhecimento' é utilizada há mais de duas décadas, no entanto é cada vez maior a necessidade de colocá-la em prática por duas razões: a primeira devido ao fato de que o capital intelectual passou a ser considerado um diferencial competitivo que pode colaborar para a sobrevivência no atual mercado econômico; e, a segunda, porque a necessidade de identificar, organizar, armazenar e proteger o conhecimento tornou-se imprescindível diante da acirrada concorrência estabelecida no ambiente empresarial.

Conforme Davenport e Prusak (1998), o benefício do conhecimento é proporcionar vantagem sustentável, gerando retornos crescentes e continuados, e, ao contrário dos ativos materiais, ele aumenta com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor.

Como a informação tem sido vista pelas instituições como um recurso capaz de agregar valor aos produtos e aos serviços por elas prestados, não basta às organizações possuírem informações de qualidade, é necessário disponibilizá-las adequadamente para o público certo, no tempo certo. Isso implica saber como obter a informação, como organizá-la e como distribuí-la, ou seja, implica uma preocupação quanto ao gerenciamento da informação nas organizações.

Drucker (1993), em sua análise de gestão da informação no ambiente empresarial, evidencia que a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos por meio da melhoria contínua de todas as suas atividades, mediante o desenvolvimento de novas aplicações com base em seus próprios sucessos, mantendo a inovação como processo organizado e visando responder ao desafio de aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores do conhecimento.

Para Woodman (*apud* VIGNAU; MUNÓZ, 2000), para que haja adequado gerenciamento da informação, é necessário saber coletar, processar e distribuir a informação. O autor chama a atenção, também, para a necessidade de as pessoas que lidam com a informação aplicarem suas habilidades e cooperarem entre si, fazendo com que o processo de gestão da informação possa contribuir efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para obterem sucesso em ambientes de constantes e profundas mudanças, as organizações precisam reexaminar suas estratégias e questionar seus processos informacionais. Os administradores têm sido chamados a empreender esforços no sentido de compreender e interpretar a natureza dessas mudanças e de analisar as implicações para as suas empresas.

Vários estilos de gerenciamento de informação têm sido discutidos, mas ainda é grande o desafio de se utilizar adequadamente a informação. Muitas vezes administradores são levados a tomar decisões baseadas em sua intuição, uma vez que não dispõem de informações adequadas.

De modo geral, as organizações possuem vasta gama de informações que poderiam se tornar conhecimento valioso, mas, dificilmente, as informações encontram-se disponíveis na forma apropriada ou no momento certo para utilização na solução de problemas. Iniciativas e projetos na área de informação vêm sendo realizados por meio da implantação de novas formas de gerenciamento da informação, do conhecimento e do capital intelectual. Governos têm utilizado a informação para desenvolver, aperfeiçoar e ampliar seus sistemas de informações com o objetivo de melhorar os serviços públicos prestados e de racionalizar seus processos de trabalho.

De acordo com McGee e Prusak (1994), a informação, mais do que a terra ou o capital, é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade na economia do conhecimento. Assim, organizações precisam saber gerir e criar novos conhecimentos para sua competitividade no mercado atual, uma vez que, ao dominarem este processo, terão significativa vantagem sobre as demais. Neste contexto, emerge o papel do compartilhamento da informação e do conhecimento, que tende a provocar nova leitura dos canais de distribuição, possibilitando o amadurecimento do conceito de compartilhamento e sua relação com o processo de gestão da informação. Dessa interação, deve-se ressaltar, surge variada gama de alternativas para as organizações se relacionarem internamente com seus colaboradores, e, externamente, com o seu público.

1.1 PROBLEMA

Conforme ressalta Marconi e Lakatos (2003), formular um problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico e inconfundível. Para as autoras, o problema consiste em um enunciado explicitado de forma clara, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos.

De tal maneira, o contexto desta tese insere-se na problemática do campo da Ciência da Informação, especificamente na Gestão da Informação e do Conhecimento, uma vez que esta analisa e atualiza teorias e modelos que permitem reflexão sobre os estudos de compartilhamento da informação e do conhecimento e avaliam a influência desses recursos no âmbito individual, coletivo e organizacional. De acordo com Vieira (2012, p. 1),

as práticas de compartilhamento sempre tiveram grande importância para as organizações que necessitam do conhecimento para melhorar a habilidade de seus membros na realização das atividades, bem como para obterem melhores condições de lidar com as incertezas e tomar decisões mais acertadas. Apesar de ser uma temática nova, as organizações sempre se preocuparam e se beneficiaram do compartilhamento, tanto no nível individual, quanto no grupal ou organizacional: as organizações necessitam criar, compartilhar e aplicar o conhecimento em produtos ou serviços, obtendo maiores retornos com suas atividades.

Diante dessa necessidade, os grupos de compartilhamento da informação e do conhecimento se tornaram um meio eficiente para o processo de aprendizagem, pois eles permitem maior facilidade de compartilhamento do conhecimento, principalmente o tácito, que é melhor transmitido através da ação, da discussão e da integração de pessoas em um determinado grupo.

A avaliação da educação superior tem ocupado importante lugar nas discussões sobre educação e na agenda de políticas educacionais dos governos, e, ainda que seja muito pesquisado, esse tema necessita de estudos mais aprofundados.

O debate sobre a avaliação da educação superior é destaque em todas as instâncias da sociedade, pois exerce não só papel nas reformas e inovações pedagógicas, mas também influência em modelos de instituições e sistemas, dada a sua densidade nas políticas públicas e os efeitos sociais que produz.

É importante localizar a avaliação no contexto em que esta ganha maior relevância como política pública da educação superior. A necessidade de expansão do ensino superior já havia sido apontada ainda na década de 1960, pelo grupo gestor da Reforma Universitária (1968), seguindo a tendência verificada em outros países. Nesse contexto, a reforma da educação superior seria concebida como um

instrumento para implementação de políticas que permitiriam a superação da crise pela qual passava a Universidade.

De acordo com Gouveia *et al.* (2005), a educação superior passava por uma série de problemas que se constituiriam em um desafio para sua reforma. São eles:

- a) Esgotamento do modelo único baseado na indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão;
- b) Tamanho do sistema extremamente modesto para as dimensões e as necessidades do país;
- c) Inadequação do processo de credenciamento de novas instituições, o que gerou um sistema sem competição e de baixa qualidade;
- d) Falta de sistema abrangente de avaliação do ensino de graduação;
- e) Desafio de modernizar o ensino de graduação;
- f) Ineficiência no uso dos recursos públicos na parte do sistema.

A tendência histórica de expansão da educação superior¹, majoritariamente pela via privada, aumenta a responsabilidade do Estado em desenvolver um sistema de avaliação, como uma das prioridades da política governamental, que vise orientar a expansão da oferta e a elaboração de políticas públicas, assim como possibilitar a análise das realidades institucionais para pontuação das fragilidades e potencialidades como medida diagnóstica para tomada de decisões, de forma a garantir os padrões de qualidade exigidos para o desenvolvimento da educação, conforme reforça Campo (2011, p. 168):

Medir, evaluar y fomentar la “calidad” de la educación superior es una responsabilidad básica de todo Estado, dado el alto y creciente valor y aporte social, económico y cultural de la educación superior en la sociedad contemporánea. Pero más allá de la “responsabilidad” del Estado, es necesario señalar la necesidad de políticas y estrategias proactivas, dinámicas, de medición, evaluación y fomento de la calidad de la educación superior en la sociedad. (CAMPO, 2011, p. 168).

¹ De acordo com dados do censo da educação superior 2011, divulgados pelo INEP, o Brasil possui um total de 2.365 instituições de ensino superior (públicas e privadas), observado um crescimento superior a 250% em relação ao ano de 1995. Ainda segundo dados do censo 2011, tem-se um total de 30.420 cursos de graduação (presenciais e a distância), totalizando mais de 6,7 milhões de matrículas (<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>)

Contudo, a avaliação não poderia estar desarticulada deste processo de rápidas e importantes transformações, uma vez que essa expansão não poderia acontecer sem que o Estado garantisse que as Instituições atendessem aos padrões mínimos de qualidade. “É em decorrência dessa necessária (e obrigatória até) qualidade educativa que os sistemas de avaliação passaram a ocupar maior espaço, tanto nas IES como nas discussões atinentes à gestão universitária”. (MABA; MARINHO, 2012, p. 458).

No Brasil tem-se hoje implantado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) instituído pela Lei n. 10.861/2004. Esse sistema tem, entre outras, a finalidade de melhoria da qualidade da educação superior no país, e tem como princípios fundamentais a responsabilidade com a qualidade e com o compromisso social; o reconhecimento da diversidade do sistema; o respeito à identidade, à missão e à história das instituições; a globalidade e a continuidade do processo avaliativo.

Referido sistema visa à articulação de três processos avaliativos: a avaliação institucional (interna e externa), a avaliação de curso e a avaliação de desempenho de estudantes (ENADE). As avaliações externas (institucional e de curso) são conduzidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) com estabelecimento de diretrizes, coordenação do SINAES, articulação entre avaliação e regulação, entre outros; e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a operacionalização, sendo este o órgão que conduz o sistema de avaliação de cursos superiores no país, produzindo indicadores e um sistema de informações que subsidiam o processo de regulamentação, exercido pelo MEC.

Tendo como base o cenário de crescente necessidade das instituições para a análise e o entendimento dos processos colaborativos de forma a avaliar o impacto desses recursos no cotidiano organizacional, foi possível considerar algumas questões de pesquisa importantes e que norteiam este projeto:

✓ Partindo do princípio de que as Instituições de Ensino Superior, particularmente as privadas, representam um *locus* importante para a discussão de aspectos relevantes relacionados ao compartilhamento da informação e do conhecimento, em virtude da necessidade de seus colaboradores se integrarem e somarem forças para tornar o negócio mais competitivo, como elas têm compartilhado as informações e o conhecimento para que seus colaboradores possam contribuir no processo?

✓ Considerando que o compartilhamento é um processo importante para os colaboradores, e, desde que adequadamente realizado, pode contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços por eles prestados, parte-se da premissa de que o aperfeiçoamento do processo de compartilhamento da informação e do conhecimento junto aos colaboradores tende a contribuir positivamente para a melhoria da qualidade do que produzem.

✓ Sob a perspectiva dos estudos e das pesquisas realizados na área da disseminação da informação e do conhecimento, o momento relativo ao compartilhamento e seus canais de disseminação são fortemente influenciados por fatores ligados tanto ao contexto individual quanto ao contexto organizacional. Assim, faz-se necessário identificar eventuais fragilidades e potencialidades que a distribuição da informação assume em contextos organizacionais de forma a sugerir ações e medidas que possam contribuir para aperfeiçoar o processo de compartilhamento da informação.

✓ Outro ponto que norteia este trabalho diz respeito à noção de que, embora fundamental, a disseminação da informação e do conhecimento não garante, por si só, a melhoria do processo de compartilhamento. Alguns autores como Fleury e Fleury (2001, p. 33) e Wenger e Snyder (2001, p. 9) consideram que colaboradores em grupo são ligados pela

necessidade de partilharem experiências e desenvolverem um conhecimento coletivo. Estas pessoas necessitam trocar experiências com seus colegas e envolver esforços consideráveis para reunirem-se, partilharem histórias e construir um conhecimento que os ajude a enfrentar os problemas que surgem. Ser membro de um grupo implica partilhar com os companheiros um processo contínuo de aprendizagem; implica não somente geração de conhecimentos, mas também de identidade.

Assim, a elevada competição presente no ambiente das Instituições de Ensino Superior Privadas as tem levado a buscar variadas alternativas no sentido da elevação da produtividade e qualidade em suas operações. Uma vez que o capital intelectual se tem constituído como a principal fonte de melhoria dos indicadores de performance no contexto gerencial, sendo utilizado inclusive também no âmbito das instituições de ensino, nos últimos anos tem-se intensificado a busca de formas de trabalho que satisfaçam essa expectativa.

A valorização do conhecimento e da informação tornou-se fator de sobrevivência das organizações. As principais mudanças ocorridas no mercado nos últimos anos fizeram com que fosse exigido maior uso da experiência e do conhecimento adquiridos por cada empresa ao longo de toda sua existência. É de entendimento comum, portanto, que apenas a utilização adequada desses recursos permitirá o desenvolvimento de produtos e serviços com custos mais competitivos e qualidade superior.

Neste sentido, os grupos de apoio surgem como uma alternativa para catalisar o processo, haja vista serem chamados a contribuir com a geração de um conhecimento necessário para apoiar o processo de tomada de decisão e gerar indicadores de relevância nos ciclos de avaliações das instituições.

Desta forma, a pergunta que fundamenta este estudo é: **como os Grupos de Apoio têm compartilhado a informação e o conhecimento no âmbito das Instituições**

de Ensino Superior Privado, nos seus respectivos processos de avaliação institucional?

1.2 OBJETIVOS

O Objetivo Geral deste trabalho é:

- ✓ Analisar as práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento nas estruturas de Grupos de Apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas, em seus processos de avaliações institucionais, de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante.

Os Objetivos Específicos são:

- ✓ Contribuir para a área da Ciência da Informação, por incorporar e apresentar novos conceitos e abordagens de áreas afins e correlatas relativas à gestão e uso da informação.
- ✓ Identificar os principais fatores que influenciam, facilitando ou dificultando, a dinâmica dos grupos de apoio nas Instituições de Ensino Superior Privado.
- ✓ Analisar qual a relação entre o compartilhamento da informação e o compartilhamento do conhecimento em Grupos de Apoio e os conceitos alcançados pelas Instituições de Ensino Superior Privado em seus processos de avaliações institucionais.
- ✓ Apresentar sugestões que possam contribuir para otimizar o compartilhamento de informação e conhecimento em Instituições de Ensino Superior Privado, a partir das práticas de Grupos de Apoio.

Deve-se ressaltar ainda que este trabalho está dividido em capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução, com a sua respectiva contextualização, a justificativa, a relevância e os objetivos propostos.

O segundo capítulo, por sua vez, trata da fundamentação teórica deste trabalho: nele é discutida a sistemática da gestão da informação e do conhecimento, a questão do conhecimento como vantagem competitiva, cultura e comportamento organizacional, e teorias ligadas ao processo de criação, de codificação e de compartilhamento do conhecimento. Neste capítulo, também, serão apresentados os canais para o compartilhamento da informação e do conhecimento, com ênfase nos conceitos, nas aplicações e nos fundamentos que permeiam a definição de Grupos de Apoio.

No capítulo três é apresentado e discutido o cenário competitivo das Instituições de Ensino Superior Privadas e a descrição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei n. 10.861/2004, e seus processos avaliativos: avaliação institucional (interna e externa), avaliação de curso e avaliação de desempenho de estudantes (ENADE).

No capítulo quatro são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, descrevendo o método misto de pesquisa e as técnicas e instrumentos de coleta de dados. Já o quinto capítulo é voltado para a análise e para a interpretação dos dados coletados, inclusive a contextualização das instituições deste estudo e os pontos observados quando da associação dos resultados entre pesquisa quantitativa e qualitativa.

O sexto e último capítulo, por fim, sintetiza as principais conclusões, discute as limitações deste trabalho e propõe pesquisas futuras relacionadas ao tema.

2. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Neste capítulo são discutidas a temática da gestão da informação e do conhecimento, a questão do conhecimento como vantagem competitiva, cultura e comportamento organizacional, e teorias ligadas ao processo de criação, de codificação e de compartilhamento do conhecimento. Neste capítulo, também, são apresentados os canais para o compartilhamento da informação e do conhecimento, com ênfase nos conceitos, nas aplicações e nos fundamentos que permeiam a definição de Grupos de Apoio.

Para obterem sucesso em ambientes de constantes e profundas mudanças, as organizações precisam reexaminar suas estratégias e questionar seus processos informacionais. De tal forma, os administradores têm sido chamados a empreender esforços no sentido de compreender e interpretar a natureza dessas mudanças, assim como analisar as implicações para as suas empresas: vários estilos de gerenciamento de informação têm sido discutidos, mas ainda é grande o desafio de se utilizar adequadamente a informação. Muitas vezes administradores são levados a tomar decisões baseadas em sua intuição, uma vez que não dispõem de informações adequadas.

De modo geral, as organizações possuem atualmente vasta gama de informações que poderiam se tornar conhecimento valioso, entretanto, dificilmente as informações encontram-se disponíveis na forma apropriada ou no momento certo para utilização na solução de problemas. Iniciativas e projetos na área de informação vêm sendo realizados por meio da implantação de novas formas de gerenciamento da informação, do conhecimento e do capital intelectual.

Neste contexto, emerge o papel da Gestão da Informação e do Conhecimento, possibilitando o amadurecimento do conceito de compartilhamento e sua relação com o processo de gestão da informação. Dessa interação surge variada gama de alternativas para as organizações se relacionarem internamente com seus colaboradores e, externamente, com o seu público. O desafio é decodificar o modo de pensar, de compreender e de lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para seu público relevante.

Barbosa (2008) define Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e o conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho. Para o autor, estes processos são frequentemente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e dependem do compartilhamento do conhecimento entre funcionários, bem como da comunicação destes com outros setores.

Alvarenga Neto (2008) colabora definindo a Gestão do Conhecimento como um processo que incorpora várias abordagens gerenciais e ferramentas, capaz de ajudar no estabelecimento da gestão estratégica em relação à utilização da informação e do conhecimento no apoio da promoção da transferência de informações, da inovação, da aprendizagem, da criatividade e no fortalecimento das competências essenciais da organização.

Importante destacar que os autores supracitados expõem que, administrar ou gerenciar o conhecimento, não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal, e, na realidade, acompanhar o planejamento e a gestão do contexto, das situações nas quais o conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, permite haver melhor acompanhamento de eventos e tendências externas, e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente no qual a organização atua.

2.1 CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Para Tavares (2014) atualmente a sociedade da informação está abrindo maior espaço para as empresas mais ágeis ao perceber como o conhecimento pode ser transformado em valor para o mercado - é dele que a sobrevivência e a competitividade dependem.

A nova economia, ou economia baseada em conhecimento, desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em

mão-de-obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. A sociedade do conhecimento pode ser pensada como uma sociedade na qual as condições de geração de conhecimento e processamento de informação foram substancialmente alteradas por uma revolução tecnológica centrada no processamento de informação, na geração do conhecimento e nas tecnologias da informação.

Fuks (2003) corrobora, conforme Figura 1, descrevendo que, na sociedade do conhecimento, o crescimento econômico é gerado pelo acúmulo do capital e por outros fatores cujo determinante é o conhecimento científico e tecnológico, contrapondo ao que é determinante na sociedade industrial moderna, que é possuir crescimento econômico gerado consideravelmente apenas pelo acúmulo de capital.

Figura 1 – Diferenças marcantes entre a sociedade do conhecimento e a sociedade moderna

Elementos	Sociedade do Conhecimento	Sociedade Industrial Moderna
Produção	Acionada pelos investimentos em inovação tecnológica realizados pelo Estado e empresas multinacionais que usam simultaneamente gigantesca máquina de propaganda e através da mídia induzem os consumidores a adquirir os bens produzidos.	Acionada pela pré-existência de uma demanda por bens, para atender as necessidades da população, induzindo os proprietários de capital a produzirem esses bens.
Crescimento econômico	Gerado pela acumulação de capital e por outros fatores cujo determinante é o conhecimento científico e tecnológico	Gerado consideravelmente pela acumulação de capital.
Classe dominante	Tecnocratas e burocratas que administram o conhecimento e a informação	Classe operária e sindicados.
Noção de Tempo	Intemporal reduzido ao instante, cultura do efêmero, da virtualidade.	Cronológico, grande evidência ao mundo real.
Conceito de ambivalência	Objeto e eventos possuem grande possibilidade de ocupar mais de uma categoria, são ambivalentes por natureza, como consequência: sensação de confusão, perda do controle, incerteza. Não aceitação da causalidade.	Ordenada, com categorias claras e distintas, existindo uma ordem e pouco espaço para a ambivalência, negação do acaso ou da contingência. Representa a luta contra a ambivalência

Fonte: FUCKS, 2003

Para desenvolver uma análise do conhecimento como uma vantagem competitiva, diversos autores, a exemplo de Drucker (1994), destacam que o poder econômico das empresas está concentrado hoje no seu capital intelectual, definido como o único recurso significativo, atualmente, no gerenciamento da informação e do conhecimento e da geração de serviços, no lugar de ativos imobilizados.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a vantagem do conhecimento é uma vantagem sustentável. Para eles, com o tempo, os concorrentes quase sempre conseguem se igualar, mas a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade e eficiência. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento tendem a aumentar com a sua utilização.

É importante destacar que o potencial de novas ideias surgidas do estoque do conhecimento de uma empresa é praticamente infinito, em especial se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras.

Choo (2003) contribui para a discussão do conhecimento como vantagem competitiva explicando que a simples existência de conhecimento em uma organização é de pouca ajuda, uma vez que ele só é um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade. O papel estratégico do conhecimento é também identificado por Nonaka (1999), para quem o conhecimento é valioso se for aplicável com êxito em atividades criadoras de valor/competências e for utilizável na exploração de oportunidades de negócios.

O compartilhamento do conhecimento amplia a capacidade de inovação e gera fontes de vantagem competitiva. Assim, Nonaka e Takeuchi (1995) concluem que o conhecimento se torna um diferencial competitivo porque, à medida que as companhias buscam novas formas de alavancar seus recursos para ganhar mais vantagens competitivas, a consciência de que o conhecimento que existe dentro de uma empresa é um de seus recursos mais importantes, aumenta.

Para os autores Vick, Nagano e Santos (2009) a Gestão da Informação e do Conhecimento é fundamental para as organizações tornarem-se competitivas. A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores: tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais, pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão. Ao gerenciar a informação de forma integrada, a fim de usá-la no momento da tomada de decisão, as organizações desenvolvem processos e fluxos dinâmicos que podem buscar seu crescimento e evolução, contribuindo para a seleção e filtragem da informação que é mais adequada e relevante à tomada de decisão.

Para Hamel e Prahalad (1998, p. 298), “as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes tecnológicas”. Tal fato implica, assim, na necessidade de comunicação, envolvimento e profundo comprometimento em trabalhar as fronteiras da organização. Como são baseadas em conhecimento, as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário, aumentam à medida que são aplicadas e compartilhadas, estando assim preparado o campo para a organização que aprende.

Davenport e Prusak (1998) descrevem que, ainda que os tomadores de decisão tenham acesso a uma grande quantidade de informações, a maioria presta atenção a determinados tipos, como, por exemplo, financeiras, operacionais e mercadológicas; ou seja, os tomadores de decisão atentam-se para a informação que de algum modo esclareça melhor as incertezas estratégicas dos ambientes interno e externo à corporação. Isso não é uma regra: existem organizações que dão ênfase às informações dos clientes, dos concorrentes tradicionais e não-tradicionais, informações internas, e, dependendo do ramo de atividade, definem sua estratégia de informação com informações de produtos gerados internamente, informações conseguidas junto aos fornecedores e parceiros, aperfeiçoamento da informação logística e informações dos próprios funcionários.

Nas palavras de Carvalho (2001), gerenciar informação como um recurso organizacional implica primeiramente verificar as necessidades informacionais dos indivíduos da organização. Em um segundo momento, implica prospectar e coletar o que é relevante. Em uma terceira opção, implica selecionar (filtrar), organizar, tratar, armazenar. Por último, deve-se disseminar, transferir e gerar novas necessidades. Torna-se preciso assim buscar metodologias e ferramentas para desenvolver essas atividades de maneira eficiente, a fim de gerar conhecimento e inteligência, visando subsidiar o processo decisório.

2.2 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A Gestão da Informação e do Conhecimento, de certa forma, está fundamentada pelo padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa, o que autores como Choo (2008) e Davenport (1998) definem como cultura e conceituam como valores, normas, crenças e princípios que formam e estruturam a ideologia que sustenta a organização: é a cultura que define como o compartilhamento funcionará, ativando posturas e atitudes dos envolvidos por meio da definição de valores, de políticas e de diretrizes para promover as trocas informacionais no ambiente corporativo.

Robbins (2002) define cultura organizacional como um sistema de significados partilhados por seus membros e que distingue a organização de outras organizações.

Barbosa (2008) ressalva que é grande o debate a respeito do uso da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais. Para o autor os investimentos que são feitos no sentido de se capacitar as empresas com as mais modernas tecnologias de informação e de comunicações são muito expressivos. Associado à questão do investimento em si, o compartilhamento do conhecimento é um processo que é influenciado diretamente pela cultura organizacional. A cultura de uma organização, ou seja, o conjunto de pressupostos e valores compartilhado por um

determinado grupo, exerce impactos tanto sobre a gestão da informação, quanto sobre a gestão do conhecimento.

Para Davenport (1998) a cultura organizacional é um dos pontos mais importantes para o sucesso do compartilhamento do conhecimento. Segundo o autor, uma orientação positiva para o conhecimento e a ausência dos inibidores do conhecimento representa um tipo de gestão compatível com a cultura.

Na concepção de Ipe (2003), a cultura organizacional é um fator que possibilita o compartilhamento do conhecimento, uma vez que muitos fatores que possibilitam o compartilhamento são influenciados pela cultura que predomina na organização. A cultura reflete, assim, os valores, as normas e as práticas da organização que geram uma reação em cadeia que acaba afetando o comportamento de toda a empresa. Por comportamento organizacional entende-se os estudos dos impactos que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Segundo Robbins (2002), o comportamento organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

Os estudos de integração entre o indivíduo e a organização não são novos. Foi principalmente da década de 1930 do século passado para cá que ficaram mais nítidos os interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização, além da necessidade de harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas. Com o nascimento de novas concepções sobre a organização e o homem surgiram novas dimensões para o problema. Chiavenato (1981) salienta os seguintes aspectos sobre as organizações:

- ✓ O comportamento das organizações é orientado para objetivos mais ou menos compreendidos por seus membros.
- ✓ A organização é formada por sistemas psicossociais, isto é, por pessoas que trabalham em grupos.
- ✓ A organização é formada por sistemas tecnológicos - isto é, por pessoas que usam o conhecimento e técnicas - e utiliza conhecimentos e técnicas para cumprir suas tarefas.
- ✓ A organização é uma integração de atividades estruturadas, isto é, pessoas que trabalham juntas em relacionamentos interdependentes.
- ✓ Como uma organização implica integração e coordenação de atividades individuais ou grupais, torna-se inevitável o aparecimento de algum conflito, que pode ser aberto ou velado, funcional ou disfuncional, dependendo do fato de levar a um desempenho organizacional eficaz ou eficiente.

O relacionamento entre *indivíduo* e *organização* nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório. Muitas vezes o que se tem é um relacionamento tenso e conflitivo. Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidade de carreira e segurança.), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades distintas (capital, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidade de mercado, dentre outros).

Dentre as necessidades organizacionais sobressai-se a de elemento humano, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidade do indivíduo e da organização é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. Enquanto o indivíduo traz habilidades, conhecimentos, capacidades e destrezas, juntamente com sua aptidão para aprender e um indefinido grau de desempenho, a organização, por sua vez, deve impor responsabilidades ao indivíduo, algumas definidas e outras indefinidas, algumas dentro ou abaixo da sua capacidade atual, mas sempre como um desafio.

As organizações são formadas por indivíduos que carregam manifestações culturais e que compartilham metas comuns unidas em torno de objetivos, de ações e de comportamentos; ou seja, representam a própria identidade da organização e produzem a cultura organizacional. Cabe ressaltar que os processos decorrentes do convívio social na organização são marcados pelos traços culturais dessa organização, que podem ser influenciados por padrões de comportamento dos variados níveis de pessoas que passam a constituir-la.

Conquistar uma cultura organizacional que favoreça o comportamento voltado à gestão do conhecimento é difícil, em princípio, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento significa perder a propriedade intelectual da ideia, dos métodos e dos processos criados por elas. Posteriormente tal dificuldade permanece porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento significa perder o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não será o único a pensar sobre aquela possibilidade ou cenário.

Desta forma, pensar a cultura organizacional visando à gestão do conhecimento demanda tempo, energia e planejamento. Ademais, outros fatores, como a motivação de quem compartilha, são fundamentais, pois ajudam a proporcionar um comportamento favorável à gestão do conhecimento.

2.3 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL E MOTIVAÇÃO

Para Matta (2010) a informação, no ambiente organizacional, pode ser considerada um fator estratégico para a construção de conhecimento e tomadas de decisões, pois o ser humano produz informações, interpreta-as e constrói significados a partir de um repertório formado ao longo da sua vida. Logo, as organizações podem desenvolver a gestão da informação e do conhecimento por meio da análise do comportamento informacional dos seus colaboradores na busca pela vantagem competitiva.

No âmbito organizacional, saber utilizar a informação é compreender como as pessoas fazem uso da mesma, é entender seus pensamentos, hábitos e atitudes

perante a necessidade de busca da informação. Matta (2010, p. 131) destaca que, ao invés da organização disponibilizar uma série de informações e desenvolver métodos de busca, o ideal é procurar entender o caminho percorrido que as pessoas utilizam na busca pela informação, ou seja, como processam a informação.

Conforme Kaye (1991), colaborar significa trabalhar junto, o que corrobora o conceito de objetivos compartilhados e uma intenção explícita de somar algo – criar alguma coisa nova ou diferente através da colaboração, se contrapondo a uma simples troca de informações ou passar instruções. Definidos e apresentados os conceitos de compartilhamento e colaboração, faz-se importante também destacar que o comportamento informacional no contexto organizacional está relacionado com a forma como estes indivíduos necessitam, buscam e utilizam a informação.

O comportamento, de certa forma, está fundamentado pelo padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa, a cultura organizacional, que por sua vez está sempre recebendo influência de alguns fatores que podem melhorar ou não o desempenho do compartilhamento e da colaboração dos usuários da informação e do conhecimento, como a motivação, a confiança, a reciprocidade e o sentimento de pertencimento.

Segundo Levy-le Boyer (1994) motivação é um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho e/ou atingir um objetivo. Bergamini (1997) contribui e ressalva que ninguém pode motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

Autores da Ciência da Informação como Nassif (2002), Barbosa (2008) e Cohen (1990) concordam que na perspectiva da Gestão da Informação e do Conhecimento encontra-se o maior desafio: fazer com que as pessoas colaborem para a produção e para o compartilhamento do conhecimento coletivo. A confiança se apoia no fato de que a decisão de trocar informações é sustentada diretamente pelos vínculos estabelecidos entre os indivíduos.

Cohen (1990) acrescenta que o ato de compartilhar está ligado ao sentimento de reciprocidade, que é o fato dos indivíduos só compartilharem se receberem algo em troca, fazendo com que eles se sintam parte integrante e pertencente de/a uma comunidade.

Os fatores cognitivos também têm sua parte de influência no compartilhamento e numa discussão que remonta o paradigma Moderno dos Estudos de Usuários, o qual enfatiza que o conhecimento é uma construção contínua, na qual o indivíduo é considerado um sistema aberto, em reestruturações sucessivas e em busca de um estágio final nunca alcançado por completo. Nassif (2002) corrobora enfatizando que “não somos meros espectadores passivos de um mundo pré-dado e independente de nós, mas o mundo que vivemos depende de nossa estrutura biológica que especifica o meio em que vivemos”.

Agregando-se aos fatores pessoais e aos cognitivos, alguns autores apresentam os fatores organizacionais como influenciadores do comportamento dos usuários no contexto organizacional. Dentre estes se destacam:

- Os mecanismos de compartilhamento. Para Davenport (1999), os canais podem ser formais e informais, e sempre que os mecanismos disponíveis forem primitivos, em relação à necessidade de informação, será também o sistema como um todo - quanto maior a eficiência dos canais, maior a utilização deles como instrumento de compartilhamento.
- Prestígio e poder. Leavit (1980) descreve que a busca pelo prestígio pode impulsionar a necessidade de promoção do indivíduo em detrimento dos objetivos coletivos.

Para desenvolver uma análise do comportamento dos usuários no contexto organizacional, diversos autores, a exemplo de Drucker (1994), destacam que o poder econômico das empresas está concentrado hoje no seu capital intelectual, definido como o único recurso significativo, atualmente, no gerenciamento da

informação e do conhecimento e da geração de serviços, no lugar de ativos imobilizados.

Segundo Barbosa (2008), a gestão da informação e do conhecimento nas organizações é um conjunto de processos por meio do qual as empresas buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e o conhecimento com o objetivo de melhorar seu desempenho. Para compartilhar é necessário que o

indivíduo tenha vontade ou desejo de comunicar-se diretamente com o outro, doando conhecimento e ajudando os colegas.

Conforme a definição de Davenport (1998), o compartilhamento possibilita a troca ativa de informações, motivando o aprendizado e a construção do conhecimento. Entretanto, é importante ressaltar que o conceito de compartilhamento, de acordo com vários autores, se diferencia da definição de Colaboração.

O comportamento informacional no contexto organizacional está relacionado à forma como os indivíduos necessitam, buscam, e utilizam a informação. O comportamento de certa forma está fundamentado pelo padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa, o que autores como Choo (2008) e Davenport (1998) definem como cultura e conceituam como valores, normas, crenças e princípios que formam e estruturam a ideologia que sustenta a organização - é a cultura que define como o compartilhamento funcionará, ativando posturas e atitudes dos envolvidos por meio da definição de valores, políticas e diretrizes para promover as trocas informacionais no ambiente corporativo.

2.4 CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o desenvolvimento de uma organização está intimamente relacionado à sua capacidade de criar conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los a produtos, a serviços e a sistemas. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade em interação que se expande, atravessando

níveis e fronteiras interorganizacionais. O modelo dinâmico da criação do conhecimento está fundamentado no pressuposto de que este é criado e expandido por meio da interação entre as dimensões do tácito e o do explícito. Conforme Figura 2, exposta a seguir, e a figura 3.

Figura 2 - Tipos de conhecimento: Tácito e Explícito

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Subjetivo	Objetivo
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Simultâneo (aqui e agora)	Sequencial (lá e então)
Analogico (prática)	Digital (teoria)

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

Para os autores anteriormente citados, o conhecimento advindo da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, e o conhecimento da racionalidade tem propensão a ser explícito, metafísico e objetivo.

O conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. É, portanto, teorizado, abstrato e baseado na racionalidade. Pode ser processado, armazenado e transmitido em textos, livros, apostilas e por computadores.

O conhecimento tácito é pessoal, oriundo da experiência. É desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor ao longo de muito tempo de aprendizado, estando, de tal forma, enraizado na mente de seu possuidor, que tem dificuldade para separar as regras desse conhecimento do seu modo de agir e de se comportar.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o explícito não são entidades separadas, mas sim complementares. De tal maneira, e partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre

conhecimento tácito e explícito, referidos autores propuseram quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a internalização e a combinação.

Figura 3 - Modos de Conversão do Conhecimento

Conhecimento tácito de Conhecimento explícito	Socialização	Externalização
	Internalização	Combinação

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

2.4.1 Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências, e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito baseado em outros conhecimentos tácitos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.4.2 Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito

A externalização é o processo de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos: é por meio do diálogo ou da reflexão coletiva que o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é provocado.

Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.4.3 Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito

A combinação é um processo de composição de conceitos que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões, e-mails etc. e reconfiguram o conhecimento existente por meio do acréscimo, da classificação, da combinação e da categorização do conhecimento explícito, o que pode levar a criação de novos conhecimentos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.4.4 Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Quando as experiências, por meio da socialização, da externalização e da combinação são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, tornam-se ativos valiosos, influenciando a forma de agir, de pensar e de ver o mundo das pessoas. No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para que o conhecimento explícito seja internalizado e se torne tácito, é necessária a sua externalização por meio da representação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais, pois esta documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito.

Desta forma a criação do conhecimento organizacional se dá pela interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, que, por sua vez, é moldado pelas mudanças entre diferentes modos de conversão.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os quatro modos apresentados constituem o motor do processo de criação do conhecimento como um todo, sendo os mecanismos pelos quais o conhecimento individual é articulado e amplificado na organização.

Esse processo ocorre em espiral, conforme Figura 4, começando no nível individual e ascendendo posteriormente, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. A criação do conhecimento é um processo contínuo, direcionado pela intenção organizacional, que é definida como uma aspiração de uma organização às suas metas. A sua vantagem é a criação de um “ambiente de conhecimento” voltado para o compartilhamento, que gera mais competitividade e melhores decisões.

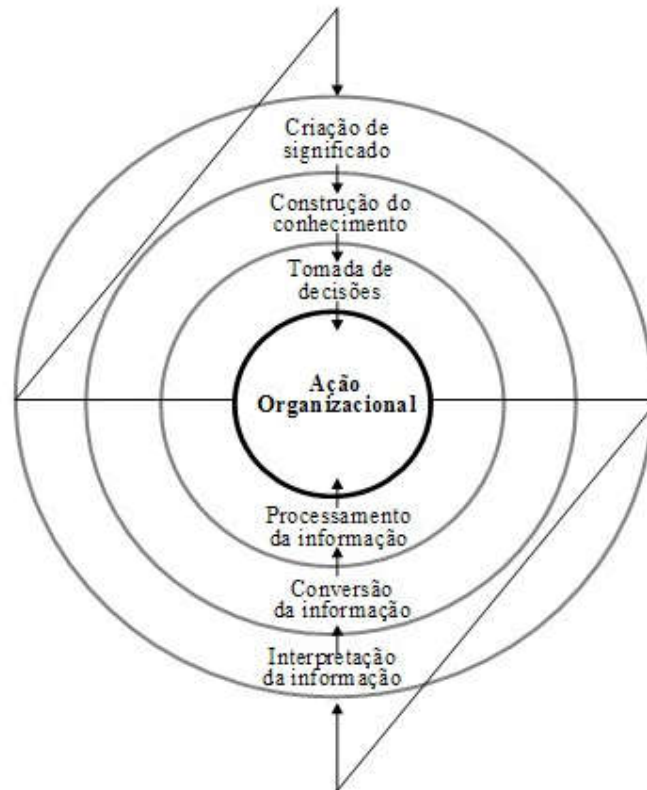
Figura 4 - A Espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997

Para Choo (2003) a criação e o uso da informação e do conhecimento desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações: as organizações precisam saber buscar e usar a informação para criação do conhecimento organizacional.

Figura 5 - Fluxo da organização do conhecimento e suas arenas



Fonte: CHOO, 2003.

O autor descreve ainda que existem três arenas distintas nas quais a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa. A primeira arena seria quando a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. Nesse cenário, a empresa que tem, desde cedo, a percepção da influência do ambiente, desenvolve uma vantagem competitiva em relação às demais.

A segunda arena do uso estratégico da informação é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver

novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais.

A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. Assim, tem-se que a criação do conhecimento é um processo contínuo, direcionado pela intenção organizacional, que é definida como uma aspiração, de uma organização, às suas metas. A sua vantagem é a criação de um “ambiente de conhecimento” voltado para o compartilhamento, que gera mais competitividade e melhores decisões. É difícil transferir ou disseminar grande volume de conhecimentos, sobretudo do tipo tácito, dentro da organização.

Segundo Davenport e Prusak (1998), há vários fatores que inibem a transferência do conhecimento: falta de confiança mútua, diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência, falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo, *status*, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”, intolerância com erros ou necessidade de ajuda. O quadro a seguir apresenta os possíveis atritos no compartilhamento da informação e do conhecimento e lança uma luz sobre as possíveis soluções.

Figura 6 – Atritos mais comuns e possíveis soluções

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
<i>Status</i> e recompensa vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Fonte: DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 117

No quadro anteriormente apresentados, observam-se os principais aspectos que inibem o compartilhamento do conhecimento nas organizações e as possíveis soluções. À medida que esses aspectos possam ser eliminados, o compartilhamento do conhecimento fluirá de maneira mais consistente na organização.

2.5 O COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO E SEUS CANAIS

De acordo com Choo (2003), em uma organização o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitação que a organização desenvolve como resultado desse conhecimento. Davenport e Prusak (1998) expõem que o conhecimento é transferido nas organizações, quer esse processo seja gerenciado, quer não, pois seu compartilhamento está no cotidiano organizacional. No entanto, a eficácia do processo pode ser melhorada por meio de iniciativas de gerenciamento sistemático.

Segundo Bergere e Luckmann, citados por Nonaka e Takeuchi (1997), as pessoas que interagem em um determinado contexto histórico e social compartilham informações a partir das quais constrói-se o conhecimento social como uma realidade que, por sua vez, influencia seu julgamento, seu comportamento e suas atitudes. Os autores salientam que compartilhar não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações e conhecimento, de maneira rotineira ou estruturada. Eles ressaltam que os métodos de transferência do conhecimento devem ser compatíveis com a cultura organizacional, e destacam como aspecto importante do sucesso de qualquer projeto de compartilhamento a existência de linguagem comum entre os participantes.

Nisembaum (2002) colabora para a discussão ao identificar três dimensões relevantes na escolha do método de compartilhamento de conhecimento: as características do receptor do conhecimento, tanto em termos de tarefa quanto de contexto; a natureza da tarefa, conforme sua frequência e rotina; e o tipo de conhecimento a ser transferido.

Davenport e Prusak (1998) apontam algumas práticas de compartilhamento de conhecimento que podem ser adotadas e, ao mesmo tempo, incentivadas nas organizações. Eles sinalizam que há outras maneiras de as empresas estimularem o compartilhamento fortuito do conhecimento em seus departamentos ou unidades de negócios, destacando ainda a necessidade de se criar locais e ocasiões para os funcionários interagirem informalmente, como a promoção de passeios pela empresa, a realização de fóruns e debates.

Defendemos fortemente a transferência do conhecimento através de reuniões face a face e de narrativas, além das formas mais estruturadas. Os sinais que convencem as pessoas de que elas efetivamente podem se comunicar são melhor transmitidos pessoalmente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.110).

Teóricos da Administração, a exemplo de Davenport (1999) e de Stewart (1998), apontam um novo direcionamento do processo de compartilhamento, voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão da informação. Para os autores, a transferência da informação envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação da informação a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou pelo grupo. Se a informação não for absorvida, ela não terá sido transferida. Isoladamente, a disponibilização da informação não assegura a sua efetiva transferência. O acesso é necessário, mas não é suficiente para garantir a compreensão e o uso da informação. Assim, sempre que os canais de compartilhamento disponíveis forem primitivos em relação à necessidade de informação, o será também o sistema como um todo. Por contraste, quanto maior a eficiência dos canais maior a sua utilização como instrumento de distribuição da mensagem /informação.

Um compartilhamento adequado ocorre quando a informação flui por toda a organização, alcançando os distintos níveis hierárquicos. Para tanto, é preciso utilizar os meios mais adequados, ou seja, os canais mais apropriados. Um adequado compartilhamento deve permitir à organização conhecer-se melhor, o que envolve, dentre outros aspectos, aquele que diz respeito ao funcionário ter acesso às informações necessárias ao adequado desenvolvimento de suas funções. Vale

ressaltar, ainda, a importância da capacidade do funcionário de interpretar tais informações e utilizá-las em prol da melhoria dos serviços prestados pela instituição.

Zenone (2002) destaca ainda que, a fim de garantir a melhor qualidade da informação e do conhecimento, faz-se necessário, além dos canais, desenvolver nos colaboradores inseridos no processo, e, sobretudo, nos responsáveis pela gestão, algumas características e habilidades, como desenvolver constantemente as habilidades de ouvir, falar e escrever, ter informações atualizadas, desenvolver uma rede de relacionamentos, fornecendo e buscando *feedback*, e utilizar uma linguagem adequada a cada público de interesse na distribuição da informação.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado individualmente. Nas organizações, as pessoas podem compartilhar o conhecimento tácito e explícito, de maneira formal (relatórios, manuais etc.) e informal (bate-papo com colegas, por exemplo).

Na leitura de Dufloth (2002), a transferência de informação e conhecimento pode ocorrer por meio de alguns tipos de canais de comunicação: os canais formais veiculam informações já estabelecidas ou comprovadas por livros, periódicos, obras de referência e artigos da literatura. Os canais informais são caracterizados por contatos realizados entre pessoas, compreendendo a troca de experiências em reuniões, treinamentos, contatos interpessoais e visitas.

2.6 A FORMAÇÃO DE GRUPOS DE APOIO E DEMAIS ABORDAGENS

Segundo Wilson, Goodman e Cronin (2007), não há consenso nem coesão conceitual na literatura sobre aprendizagem de grupo. Enquanto alguns conceitos focam na aprendizagem de indivíduos em grupos, ou no conhecimento coletivo em nível de grupo, outros focam em processos, ou em resultados. Por exemplo, Argote, Gruenfeld e Naquin (*apud* Wilson; Goodman; Cronin, 2007) definem aprendizagem de grupo como sendo “a atividade através da qual indivíduos adquirem, compartilham e combinam conhecimento por meio da experiência de um e outro”. A

aprendizagem de grupo deve, então, considerar o compartilhamento do conhecimento no grupo como uma propriedade emergente, que exerce uma influência que vai além do indivíduo, pois pessoas podem aprender não somente com a sua própria experiência, como também com a experiência de outros membros do grupo (ELLIS *et al.*,2003). Edmondson (2002) define aprendizagem de grupo como “um processo no qual um grupo age, obtém um retorno, reflete, e faz mudanças para se adaptar e melhorar”.

Muitas são as definições de grupos. Muitos também são os termos utilizados com os mesmos significados. Segundo Tjosvold (1991) grupos são duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam diretamente, são mutuamente dependentes e têm papéis entrelaçados e normas comuns, se veem mutuamente como uma unidade na busca de objetivos comuns que satisfaçam suas necessidades e aspirações individuais.

Os indivíduos, estando ou não inseridos em grupos, têm *insights* e *flashes*, reorganizando uma determinada experiência por meio de determinados estímulos do ambiente. Estes *insights*, derivados de um aprendizado cognitivo, se tornam úteis para as organizações a partir do momento que são interpretados e compartilhados pelo grupo, subsidiando a resolução de determinados problemas ou o desenvolvimento de determinados produtos e da inovação. Porém, as pessoas, ao fazerem parte de um determinado grupo, são responsáveis pelo seu crescimento, e somente elas poderão ver sentido em suas ações perante o grupo. Deste modo, sua participação de maneira ativa ou passiva, colaborando ou não, no compartilhamento de experiências com este grupo, depende de suas escolhas e de seu estado interior.

Segundo Adler e Heckscher (2006) os seres humanos podem controlar seus próprios destinos. Para elas pessoas são livres para agir, sendo o comportamento consequência da escolha humana. Este fato pode explicar porque as organizações não conseguem impor determinadas atividades para seus integrantes, já que, para que eles as pratiquem, devem ver um determinado sentido nas mesmas.

Adler e Heckscher (2006), em estudos com grupos colaborativos que enfrentam desafios necessários para que possam melhorar o trabalho nas empresas em que estão empregados, perceberam que os desafios anteriormente mencionados interligam e envolvem as pessoas. Os autores acreditam que devido ao motivo da atividade desses grupos ser de necessidade coletiva, porque sua realização irá fluir em benefício de todos, os impasses, que eles denominam de limites, são mais fáceis de serem compreendidos do que os limites das comunidades tradicionais, nas quais os sujeitos têm uma pluralidade de necessidades e motivos.

Toseland e Rivas (2005) apontaram benefícios no compartilhamento do trabalho em grupo, entre eles a participação e as relações positivas entre pessoas de diferentes credos, raças, idades, nacionalidades, nacionalidades e classes sociais; o valor da cooperação e da tomada de decisão conjuntas, construídas na participação democrática; a importância da iniciativa individual dentro do grupo; a liberdade de participar, expressando pensamentos e sentimentos sobre assuntos que dizem respeito ao indivíduo do grupo ou do grupo como um todo, tendo o direito de se envolver no processo de tomada de decisões; empoderamento, que é valorizar o poder do grupo em ajudar seus membros a se sentirem bem, de tal forma que consigam usar suas habilidades e peculiaridades em favor de fazer a diferença em suas comunidades. Para Toseland e Rivas (2005), quanto mais claros os participantes do grupo tiverem seus objetivos e valores, em relação à sua participação no grupo, ou seja, em relação ao objeto que deva ser compartilhado, mais fácil será para atravessarem objetivos conflituosos e deixarem seus objetivos bem claros para o grupo.

Francis e Young (1992) definem como importantes membros de um grupo que assumem os problemas que deverão enfrentar, bem como os desafios que aparecem. Para eles, importantes são os membros que exploram e propõem objetivos, esclarecem critérios que objetivam sucesso nas ações do grupo, coletam e estruturam informações que sirvam como opções para ações, desenvolvem planos e estratégias e reveem o aprendizado, procurando melhorar a performance.

Vários autores da Ciência da Informação e da Administração defendem a ideia de um espaço de conhecimento compartilhado que encoraje e fomente a participação em muitos níveis diferentes, promovendo a convivência. Nonaka (1999), por exemplo, defende a ideia de um espaço de conhecimento compartilhado que encoraje e fomente a participação em muitos níveis diferentes, promovendo a convivência. O autor traz a definição de contexto capacitante, que é a criação de espaços para criação do conhecimento, promovendo interações entre os membros da organização por meio de forças-tarefas, equipes e seminários. Os contextos capacitantes também surgem por geração espontânea.

Aproxima-se do conceito supramencionado o de comunidade de prática, citado por Wenger (2001). Comunidades de prática implicam que os indivíduos aprendam com a sua participação nas atividades grupais. As fronteiras da comunidade de prática são definidas com nitidez pelas tarefas, cultura e história, já o contexto é caracterizado por seus participantes, e pode ser mudado com facilidade. Na comunidade a composição é bastante estável, e no contexto os membros entram e saem do grupo.

Para Lave e Wenger (1991), já que o conhecimento se torna uma fonte de vantagem competitiva, o processo de aprendizagem adquire especial relevância para a formulação de estratégias e para as demais ações que visam aumentar a competitividade da empresa - a criação de comunidades de prática visa proporcionar tais condições.

Complementarmente, Lehesvirta (2004) considera que essas condições advêm de quatro subprocessos: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. A intuição ocorre a nível individual, quando determinados *insights* ou ideias vêm na mente de determinada pessoa. Essas ideias são interpretadas a um nível grupal, utilizando-se de determinada linguagem comum, significados compartilhados e compreensão. Quando o grupo passa a realizar uma determinada ação sobre o que foi interpretado, de maneira coletiva, há uma integração do aprendizado. Na fase final, que é a institucionalização, o que é aprendido por indivíduos e grupos torna-se embutido nas estruturas e nos processos da organização, e, portanto, começa a

guiar o aprendizado novo, espontâneo e individual, e o aprendizado no nível do grupo. Esta estruturação em diferentes níveis facilita a compreensão do papel das comunidades de prática no nível organizacional.

Wenger e Snyder (2001) esclarecerem que, embora sejam auto-organizadas, e, portanto, resistentes à supervisão e à interferência, as comunidades de prática requerem esforços gerenciais para desenvolvê-las e integrá-las à organização. Para eles não existe um modelo de organização das comunidades de prática: algumas se reúnem no almoço, outras se comunicam por grupos de discussões, por reuniões semanais ou esporádicas, face a face ou por meio da Internet.

Nas comunidades de prática os participantes compartilham compreensões sobre o que estão fazendo e o que isso significa em suas vidas e ambientes - o que impulsiona de fato as comunidades de prática são os objetivos comuns e a necessidade de aprender uns com os outros, formando o saber coletivo.

Para Fleury (2001) os colaboradores necessitam trocar experiências com seus colegas e envolver esforços consideráveis para reunirem-se, partilharem histórias e construir um conhecimento que os ajude a enfrentarem os problemas que surgem. Ser membro de uma comunidade de prática implica partilhar com os companheiros um processo contínuo de aprendizagem; implica não somente geração de conhecimentos, mas também de identidade.

O contexto de compartilhamento em práticas de grupo surge na abordagem de Prusak e Davenport (1998) através das redes informais. Para eles é possível que as melhores práticas do conhecimento fluam pelas redes informais que se desenvolvem nas organizações. Grande parte do trabalho nas empresas, deve-se lembrar, é feito porque as pessoas estão continuamente perguntando umas às outras, através de redes informais, quem sabe como fazer determinado trabalho. As redes informais têm vantagens e desvantagens, próprias da informalidade. Por funcionarem através de contatos informais e de informação boca a boca, elas geram confiança, que é a base essencial para o intercâmbio do conhecimento. Além disso, são dinâmicas. A desvantagem é que, por serem informais e não documentadas, não estão

prontamente acessíveis a todos que precisam delas. Sua viabilidade depende de conversas casuais e contatos locais que, por vezes, funcionam bem, mas outras vezes, não.

Na administração a abordagem de contextos capacitantes, comunidades de práticas, redes informais e aprendizado em grupo é apresentada por Tavares (2011) com a nomenclatura de Grupos de apoio. Para ele o processo de gestão estratégica nas organizações necessita de um arranjo que busque a governabilidade da organização face ao que se pretende dela. Este processo deve abranger as dimensões pessoais, funcionais e de recursos que permeiam todas as áreas da organização. A formalização de um grupo de apoio deve estar subordinada a determinadas condições: o grupo deve ser constituído por pessoas que estejam diretamente envolvidas e comprometidas, de algum modo, com o presente e com o futuro da organização.

É possível também encontrar referências sobre literatura de Grupo de Apoio em Senge (1994), para quem o processo de aprendizagem organizacional é realizado em grupos de trabalho que melhoraram a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional, apoiando as organizações em seus processos de decisão. De tal forma, tudo começa então nos grupos formados por toda a empresa com objetivos claros, prazos a serem cumpridos e metas a serem alcançadas. É importante salientar que, para o autor, conquistar resultados efetivos e duradouros, apenas com trabalho em grupo, não é o suficiente. Muito mais efetivo é a Aprendizagem em Grupo, a qual revela “um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam”. (SENGE, 1994).

Nos Grupos de Apoio, a aprendizagem flui naturalmente e as pessoas interagem, geram conhecimento, aprendem e se desenvolvem. Neles, a aprendizagem organizacional pode ocorrer conforme:

1. A resolução sistemática de problemas: envolve diagnósticos elaborados com métodos científicos, uso de dados para a tomada de

decisão e uso de ferramental estatístico para organizar as informações e fazer inferências;

2. A experimentação: que envolve a procura e o teste de novos conhecimentos;

3. As experiências passadas: tornando disponível a todos os sucessos e fracassos cometidos;

4. A circulação de conhecimento: as novas ideias devem ser disponibilizadas e compartilhadas;

5. As experiências realizadas por outros: observar e aprender com as experiências dos outros.

Os grupos de apoio são práticas de aprendizagem evidenciadas em qualquer organização, em menor ou maior grau de ocorrência. Quando tais práticas se tornam institucionalizadas e frequentes, acabam servindo de veículo de difusão do conhecimento. Entre algumas de suas condições essenciais, os participantes devem ter uma visão conceitual da organização e do setor, bem como uma visão crítica da organização. Devem ter ainda credibilidade junto aos colegas e subordinados, representarem todas as áreas envolvidas no processo e serem capazes de cumprir os compromissos assumidos. As pessoas que fazem parte da composição do grupo possuem algumas responsabilidades como difundir o processo, compartilhar e disseminar o conhecimento, obter participação e envolvimento de seus colegas, indicar pessoas para participar em momentos específicos do processo, identificar problemas e disfunções e contribuir para que os mesmos sejam eliminados, minimizados ou mantidos sobre controle.

A tarefa do grupo, portanto, é catalisar o processo, certificando-se de que as informações sejam oportunas, tenham relevância e propósito e mantenham a qualidade e quantidade necessárias para orientar a tomada de decisão. O grupo

também busca a criação de um clima favorável e a procura sistemática do comportamento proativo da organização.

Senge (1994) destaca ainda que nos grupos de apoio é necessário diferenciar participação de engajamento. São ações diferentes. Estar engajado significa não só participar, como também sentir-se plenamente responsável por fazer com que um objetivo se realize. Participar não requer, em si, comprometimento ou engajamento.

Concomitantemente aos conceitos de participação e engajamento, faz-se necessário analisar a perspectiva de envolvimento e comprometimento das pessoas que fazem parte do grupo de apoio. O envolvimento representa a identificação das pessoas com a proposta, enquanto o comprometimento refere-se ao estabelecimento e ao cumprimento de compromissos em relação ao que se propõe a realizar. A percepção do grupo é em grande parte um somatório das percepções de cada um dos envolvidos no processo: à medida que cada um explicita seu grau de comprometimento, fica mais fácil avaliar as perspectivas de sucesso do processo de compartilhamento.

Uma vez agrupados e engajados, os membros do grupo de apoio devem estar capacitados para o desenvolvimento das seguintes atividades:

- ✓ Monitoramento do ambiente externo, tanto no nível macro como junto aos relacionamentos externos e ambiente competitivo da organização.
- ✓ Monitoramento interno, compreendendo a constante adequação da organização para responder aos desafios e demandas do ambiente externo.
- ✓ Recomendação da necessidade de elaboração e coordenação da execução de planos específicos.
- ✓ Implementação de mudanças sugeridas nesses cursos de ação.
- ✓ Acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas para o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo.

Vê-se assim, que os autores até aqui supracitados, tanto da Administração quanto das Ciências da Informação, sustentam que ainda não existe uma fórmula aplicável a todas as organizações, uma vez que cada organização é única. De toda forma, comungam do fato de que o fator crítico para a condução de processos de compartilhamento é a compreensão das características e das possibilidades das pessoas e recursos envolvidos. Assinalam ainda que práticas bem sucedidas de compartilhamento sinalizam para as seguintes premissas:

- ✓ Comprometimento da alta direção
- ✓ Assentamento em um significado e em uma direção baseados na visão e missão da organização
- ✓ Fortalecimento e motivação dos colaboradores
- ✓ Adoção da comunicação efetiva utilizando redes formais e informais
- ✓ Não-satisfação com obtenção apenas de resultados parciais
- ✓ Institucionalização do processo

O Quadro 1, a seguir, apresenta levantamento comparativo entre o Grupo de Apoio e demais abordagens retratadas neste estudo.

Quadro 1 - Quadro Comparativo Grupos de Apoio e Demais Abordagens

ABORDAGEM	CONCEITO	REFERÊNCIAS	PONTOS EM COMUM
Comunidades de Práticas	Processos de compartilhamento que permitem que os indivíduos aprendam com a participação nas práticas grupais	Wenger; Snyder (2001), Fleury (2001) Lave; Wenger (1991) Lehesvirta (2004) Wenger (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ainda não existe uma fórmula aplicável a todas as organizações, uma vez que cada organização é única. ✓ O fator crítico para a condução de processos de compartilhamento é a compreensão das características e possibilidades das pessoas e recursos envolvidos ✓ As práticas bem-sucedidas de compartilhamento
Contextos Capacitantes	Espaços para criação do conhecimento, promovendo interações entre os membros da organização por meio de forças-tarefas e equipes.	Nonaka (1999) Nonaka; Takeuchi (1997)	
Redes Informais			

	Práticas dinâmicas de conhecimento que fluem nas organizações de forma informal.	Prusak; Davenport (1998)	<p>sinalizam para as seguintes premissas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - comprometimento da alta direção, assentamento em um significado e em uma direção baseados na visão e missão da organização, fortalecimento e motivação dos colaboradores e a adoção da comunicação efetiva utilizando redes formais e informais
Grupos Colaborativos	Processo no qual um grupo age, obtém um retorno, reflete, e faz mudanças para se adaptar e melhorar.	Adler; Heckscher (2006) Toseland; Rivas (2005)	
Grupos de Apoio	Espaço em que aprendizado flui naturalmente e as pessoas interagem, geram conhecimento, aprendem e se desenvolvem.	Tavares (2011) Senge (1994)	

Fonte: Elaborado pelo autor

3. O CENÁRIO COMPETITIVO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS E O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO SUPERIOR (SINAES) E SEUS PROCESSOS AVALIATIVOS

Neste capítulo é apresentado e discutido o cenário competitivo das instituições de ensino superior privadas e também o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei n. 10.861/2004, e seus processos avaliativos: avaliação institucional (interna e externa), avaliação de curso e avaliação de desempenho de estudantes (ENADE).

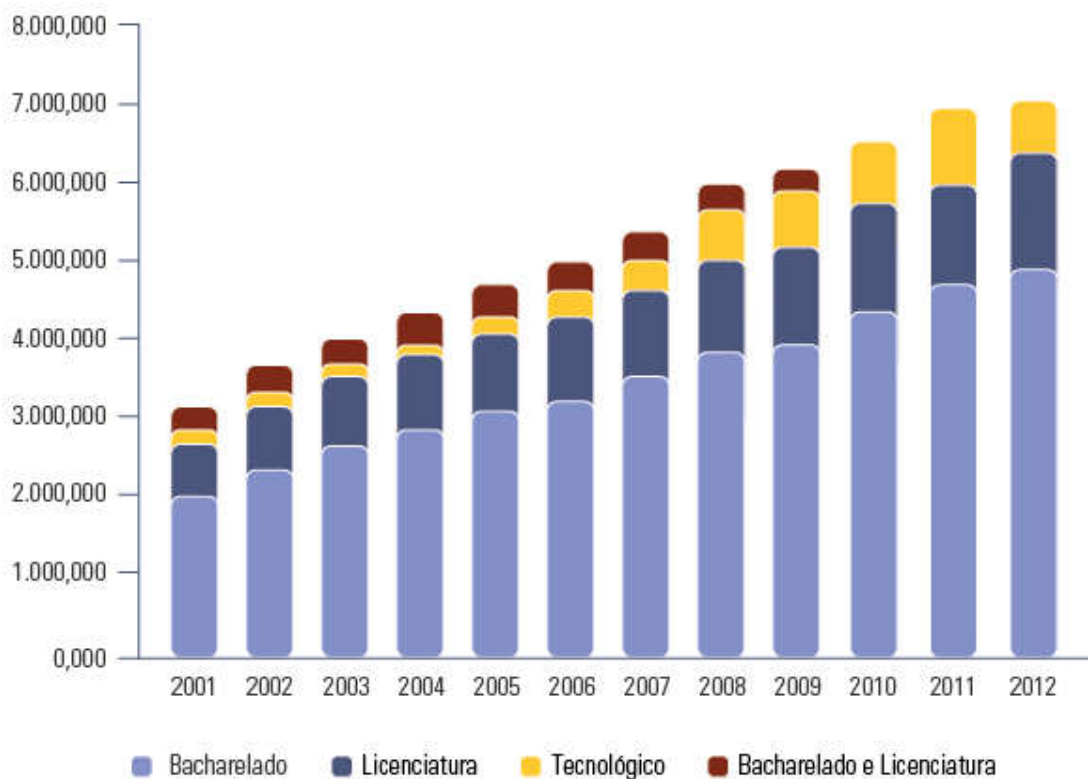
Em 2012, o Brasil representava o quinto maior mercado de ensino superior do mundo e o maior mercado de ensino superior da América Latina, com mais de 7,0 milhões de matrículas, segundo dados do MEC/INEP. Em 2012, existiam ainda 2.416 estabelecimentos de ensino superior no Brasil, de acordo com o MEC. Do total de alunos matriculados em 2012, 27% estavam em instituições de ensino públicas e 73% em instituições de ensino privadas. Entre 2008 e 2012, as instituições de ensino superior privadas apresentaram crescimento de 21% no número de matrículas, passando de 4,3 milhões de alunos em 2008 para 5,1 milhões de alunos em 2012, de acordo com o MEC.

O mercado de ensino superior, em 2012, apresentou receita total superior a R\$ 29,8 bilhões, o que representou um aumento de 30% em comparação a 2011, de acordo com o estudo publicado pela Hoper Consultoria (2014) especializada na área.

O crescimento econômico, a globalização e o conseqüente aumento da renda no Brasil nos últimos anos elevaram significativamente a demanda por mão-de-obra qualificada, resultando em maior dispêndio da população com educação e qualificação. Além disso, conforme gráfico a seguir, houve sucessivo aumento no número de matrículas concentradas nos cursos de bacharelado, de licenciatura e tecnológicos.

Gráfico 1 - Evolução de matrículas no ensino superior

Evolução da matrícula na educação superior de graduação por grau acadêmico Brasil 2001-2012



Fonte: MEC/INEP

Apesar da relevância do setor público no número de instituições e matrículas de educação superior no Brasil, há clara tendência de aumento da participação do mercado privado. De acordo com o MEC e com o Inep, entre 2002 e 2012, houve aumento de 111% no número de alunos matriculados nas instituições privadas de ensino superior, enquanto, no setor público, houve aumento de 75%. A seguir, no quadro 2 apresentado, tem-se um possível cenário esperado pelo Governo Federal para o número de matrículas nos próximos anos:

Quadro 2 – Cenário esperado para número de matrículas no ensino superior 2013-2020

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
7.904.907	8.561.014	9.271.579	10.041.120	10.874.533	11.777.119	12.754.620	13.813.253

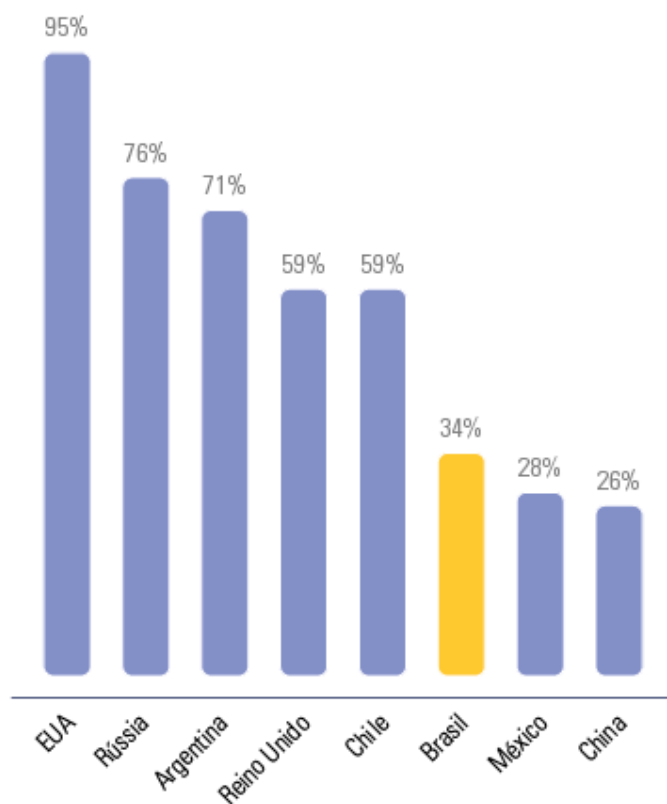
Fonte: IBGE/INEP/MEC (2014)

O gráfico 2 abaixo apresenta a penetração do ensino superior no mundo:

Gráfico 2 - Penetração do ensino superior em todo o mundo

Penetração do Ensino Superior em Todo o Mundo 2012

Penetração do Ensino Superior (%)¹



Fontes: COMPANHIA, IBGE, FGV, HOPER, UNESCO (2014)

Conforme Gráfico 3, apresentado adiante, os dados oficiais dos últimos 10 anos da educação superior brasileira mostram que, em 2001, do total das matrículas, a

região Sul detinha 19,8%, contra 51,7% da região Sudeste, 8,6% da região Centro-Oeste, 4,7% da região Norte e 15,2% da região Nordeste.

De acordo com os dados referentes a 2011, a região Sul perdeu 3,7% de sua participação, passando a deter 16,2% do total das matrículas; o sudeste perdeu 3,7% também, passando a deter 48%; o Centro-Oeste registrou um pequeno aumento de 0,8% em sua participação no total de matrículas, dominando 9,3% do total, deixando para as regiões Nordeste e Norte os maiores aumentos registrados: o Norte cresceu 2,0% e o Nordeste 4,6%, passando a deter, respectivamente, 6,7% e 19,8% do total das matrículas.

Outro dado relevante, que indica também maior oportunidade de investimento nas regiões Nordeste e Norte, é o fato de que, enquanto nas regiões Sul e Sudeste o maior número de matrículas acontece no interior, nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte, o maior número de matrículas concentra-se nas capitais, destacando-se a região Norte, que, do total de matrículas da região, 70,7% estão registradas nas capitais. No Nordeste, 59,9% das matrículas são registradas em capitais.

Gráfico 3 - Participação das regiões brasileiras no número de matrículas



Fonte: MEC (2014)

Os dados anteriormente apresentados demonstram que, embora o ensino superior tenha expandido muito nas últimas décadas, este ainda é um promissor espaço para crescimento da educação no país, sobretudo nas regiões Nordeste e Norte. Isso se deve ao fato de referido setor poder se beneficiar das atuais políticas públicas de financiamento, do aumento do número de jovens completando o ensino médio e ainda de um cenário de crescimento econômico, tornando necessária a ampliação da formação de mão-de-obra qualificada, nos próximos anos.

De tal maneira, a complexidade das organizações educacionais suscita questionamentos referentes à área de gestão, o que, certamente, inclui a busca de soluções alternativas para que essas organizações procurem se adequar a um mercado em constante mutação.

Finger (1997) afirma que, como a universidade serve a clientes com diferentes necessidades, possui uma tecnologia problemática, rotineira, holística e pouco clara. Assim, e se muitas vezes as universidades não sabem o que fazem, também não sabem como fazer. Os dois centros do poder que existem nas universidades, o acadêmico e o burocrático, consistem, respectivamente, no conhecimento exercido pelos especialistas e no eletivo às leis, aos regulamentos e às normas relativas ao ensino e à gerência econômica a cargo dos administradores, que devem levar em consideração a gestão das IES enfatizando suas forças, não deixando de lado a sua missão aparentemente simples, mas, na realidade, complexa, ao considerar as diversidades de aspirações das partes interessadas nas esferas interna e externa da organização.

As Instituições de Ensino Superior exercem um indispensável papel na sociedade do conhecimento, pondo em circulação o saber nas diferentes áreas da ciência. Logo, a produção do conhecimento nas IES tem o compromisso de formar profissionais para a sociedade por meio de uma proposta acadêmica voltada para o conhecimento que busca o aprendizado contínuo.

O comprometimento do corpo docente com a instituição facilita a busca da aplicação do conhecimento, pois é por meio desse empenho que o interesse de procurar fazer

o melhor e dar o melhor de si acontece. É por meio de discussões, do compartilhamento de experiências e da observação, que o conhecimento pode fluir dentro desse ambiente de ensino. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas por meio do diálogo e do debate. Esse diálogo pode envolver consideráveis conflitos e divergências, mas é exatamente esse conflito que impulsiona os funcionários a questionarem as premissas existentes e a compreenderem suas experiências de uma nova forma (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ainda segundo Finger (1997, p. 22), “a gestão das IES particulares, no Brasil, está atingindo um nível mais profissional”. Dentre os problemas a serem solucionados, referido autor cita o problema do preço, econômico ou social, que pode crescer ainda mais, exercendo uma pressão por mais eficiência. Para ele os alunos são os ‘pacientes’ do processo universitário, merecendo um esforço muito maior, no sentido de que lhes seja apresentado um projeto educacional que lhes seja mais significativo.

De acordo com Trigueiro (2000), o Ministério da Educação e Cultura – MEC – é favorável ao crescimento das IES particulares para atender a demanda excedente, privada do ensino público. Entretanto, para isto acontecer, essas IES precisam manter firme o discurso pela qualidade como forma de ter suas ações aprovadas pelos órgãos reguladores, formados principalmente por pessoas pertencentes ao sistema público de educação superior.

Na prática, de maneira geral, o que se tem, por um lado, é a fiscalização e as exigências do MEC; e, por outro lado, a criação de novas IES públicas, o que tem sufocado as IES privadas com o acirramento da concorrência e conseqüente achatamento dos preços. Pode-se assim caracterizar o atual contexto vislumbrado com diferentes políticas e valores vivenciados pelas IES privadas, procurando manter os alunos matriculados, seguindo a tendência da moda e seguindo forte intervenção dos seus proprietários pela tendência de seguir o ‘modismo’ na definição de seus cursos e currículos. Já nas instituições públicas, pode-se verificar

sucateamento administrativo; interferências de disputas político-partidárias e a influência da pesquisa e da extensão nas atividades acadêmicas.

A Avaliação Institucional deve ser vista como um mecanismo que auxilia no amadurecimento acadêmico. As informações obtidas nesse instrumento devem direcionar ações que objetivem a melhoria contínua da IES - a Avaliação pode ser descrita como um processo contínuo, no qual a IES constrói e produz conhecimento sobre sua própria realidade.

Para Dias Sobrinho (2003), as avaliações interna e externa produzem contribuições grandiosas para a gestão institucional: os resultados podem ser discutidos para, então, subsidiar ações de melhoria, de correção e de avanço. Dentro desta perspectiva, define o autor, a avaliação institucional torna-se norteadora para o planejamento estratégico da IES.

Criado pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, a avaliação dos cursos e a avaliação do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno das seguintes dimensões e eixos: Dimensão 1: Eixo 1 (Planejamento e Avaliação Institucional); Dimensão 2: Eixo 2 (Desenvolvimento Institucional); Dimensão 3: Eixo 3 (Políticas Acadêmicas); Dimensão 4: Eixo 4 (Políticas de Gestão); e Dimensão 5: Eixo 5 (Infraestrutura Física). Tal sistema avaliativo, deve-se ressaltar, possui ainda uma série de instrumentos complementares: auto avaliação, avaliação externa, ENADE, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro).

Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A operacionalização é de responsabilidade do Inep.

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IES para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais, para orientar políticas públicas; e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Os principais objetivos do SINAES são identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior, orientando a expansão da oferta e promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.

O SINAES está fundamentado nas avaliações institucional, de cursos e de estudantes. Os componentes principais do sistema são a Avaliação Institucional, interna e externa, considerada a partir de 10 dimensões: missão e PDI; política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão da responsabilidade social da IES; comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo; organização de gestão da IES; infraestrutura física; planejamento de avaliação; políticas de atendimento aos estudantes; sustentabilidade financeira

As avaliações dos cursos são realizadas a partir de 3 dimensões: Organização Didático-Pedagógica, Perfil do Corpo Docente e Instalações físicas. A avaliação dos estudantes, através do ENADE, será aplicada periodicamente aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso. A avaliação será expressa por meio de conceitos, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento. As informações que fornecem os subsídios para as avaliações serão coletadas pelos seguintes meios:

- ✓ Censo da Educação Superior (integrado ao SINAES e incluindo informações sobre atividades de extensão)
- ✓ Cadastro de Cursos e Instituições (integrado ao SINAES)

- ✓ CPA: Comissão Própria de Avaliação (criadas nas IES com a atribuição de conduzir os processos de avaliação interna da instituição, de sistematização e de coleta de informações)

O SINAES propõe uma avaliação institucional integrada por diversos instrumentos complementares:

- ✓ Autoavaliação – conduzida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação).

Cada instituição realizará uma autoavaliação, que será o primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação. A autoavaliação articula um auto estudo segundo o roteiro geral proposto em nível nacional, acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo. O relatório da autoavaliação deve conter todas as informações e demais elementos avaliativos constantes do roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico que a IES pretende empreender em decorrência do processo de autoavaliação, identificação dos meios e recursos necessários para a realização de melhorias, assim como uma avaliação dos acertos e equívocos do próprio processo de avaliação.

- ✓ Avaliação externa

A avaliação externa é feita por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias.

✓ Censo

O Censo é um instrumento independente que carrega um grande potencial informativo, podendo trazer importantes elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, para o Estado e para a população em geral. Por isso, é desejável que os instrumentos de coleta de informações censitárias integrem também os processos de avaliação institucional, oferecendo elementos úteis à compreensão da instituição e do sistema. Os dados do Censo também farão parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior.

✓ Cadastro

De acordo com as orientações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e da CONAES, também serão levantadas e disponibilizadas para acesso público as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos. Essas informações, que também serão matéria de análise por parte das comissões de avaliação, nos processos internos e externos de avaliação institucional, formarão a base para a orientação permanente de pais, de alunos e da sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições.

O Ministério da Educação tornará público e disponível o resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos. A divulgação abrange tanto instrumentos de informação (dados do censo, do cadastro, CPC e IGC) quanto os conceitos das avaliações para os atos de Renovação de Reconhecimento e de Recredenciamento (ciclo trienal do SINAES – com base nos cursos contemplados no ENADE de cada ano).

No SINAES, a integração dos instrumentos (auto-avaliação, avaliação externa, avaliação das condições de ensino, ENADE, censo e cadastro) permite a atribuição de conceitos, ordenados numa escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas. Os resultados da avaliação realizada pelo SINAES subsidiarão os processos de regulação que compreendem os Atos Autorizativos, responsáveis pelo credenciamento da IES, autorização e reconhecimento de cursos; e os Atos Regulatórios, responsáveis pelo credenciamento da IES e pela renovação de reconhecimento de cursos.

Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de um protocolo de compromisso firmado entre a IES e o MEC, no qual se estabelecerão encaminhamentos, procedimentos e ações, com indicação de prazos e métodos, a serem adotados pela IES para a superação das dificuldades.

A Figura 7, logo abaixo, apresenta as avaliações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior/SINAES:

Figura 7 - O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior/SINAES e suas avaliações



Fonte: MEC/INEP (2000)

Os processos avaliativos devem ser vistos como um mecanismo que auxilia no amadurecimento acadêmico, uma vez que as informações obtidas podem direcionar ações que objetivem a melhoria contínua da IES: por ser um processo contínuo, as instituições constroem e produzem conhecimento sobre sua própria realidade.

Dias Sobrinho (2003) assegura que as avaliações interna e externa acarretam contribuições grandiosas para a gestão institucional. Os resultados podem ser discutidos para, então, subsidiar ações de melhoria, de correção e de avanço. Dentro desta perspectiva, define o autor, a avaliação institucional torna-se norteadora para o planejamento estratégico da IES.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa: descreve-se o método misto de pesquisa e as técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como já dito anteriormente, o presente estudo tem como objetivo analisar as práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em estruturas de Grupos de Apoio existentes em Instituições de Ensino Superior Privado, em seus processos de avaliações institucionais, de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante que sinalize para a proposta de um modelo. Para tanto, nas seções seguintes, apresenta-se o delineamento geral da pesquisa, a unidade da pesquisa de campo e os instrumentos utilizados para a coleta dos dados e informações do levantamento de campo.

A metodologia, segundo Thiollent (2000), além de ser uma disciplina que estuda os métodos, é, também, considerada como o modo de conduzir uma pesquisa. Para Mueller (2007), no campo da Ciência da Informação, não há métodos preferenciais ou abordagens teóricas exclusivas, possibilitando ao pesquisador ampla escolha de métodos e estratégias, possivelmente refletindo e reforçando a sua condição de disciplina em constante expansão, sem limites definidos.

De acordo com Gómez (2000), a escolha da metodologia adequada à Ciência da Informação também é afetada pela natureza multidisciplinar e interdisciplinar do campo, assim como pela pluralidade de interesses da comunidade de pesquisa, cujo foco não é apenas o desenvolvimento de uma identidade científica, teórica e metodológica, pois os pesquisadores costumam também agir, focando novos e rápidos desafios e avanços impostos pela sociedade da informação.

Assim, entende-se a pesquisa em questão como um estudo descritivo realizado em Instituições de Ensino Superior Privado e classificada desta forma como um estudo de múltiplos casos sobre o compartilhamento da informação e do conhecimento.

Para o desenvolvimento do estudo, faz-se uma abordagem quantitativa, pois foram aplicados questionários aos colaboradores que participam dos Grupos de Apoio nas Instituições de Ensino Superior, bem como uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas aplicadas aos coordenadores desses Grupos de Apoio.

A pesquisa de campo para a coleta de dados primários foi realizada por meio da pesquisa qualitativa através de entrevistas junto aos coordenadores dos grupos. Referida entrevista seguiu um roteiro semiestruturado, elaborado para identificar o processo do compartilhamento numa estrutura de grupo de apoio. Após a coleta, os dados foram analisados tendo como parâmetro a técnica de análise de conteúdo e da pesquisa quantitativa, que foi realizada através de questionários junto aos colaboradores que integram os Grupos de Apoio.

A apresentação e a análise dos resultados foram realizadas através de tabelas de frequência das respostas obtidas, buscando a conexão entre as respostas dos coordenadores e dos colaboradores.

As sete instituições de ensino superior definidas para este estudo foram nomeadas da forma abaixo, a fim de resguardá-las:

- ✓ Universidade A
- ✓ Universidade B
- ✓ Centro Universitário C
- ✓ Centro Universitário D
- ✓ Faculdade E
- ✓ Faculdade F
- ✓ Faculdade G

A definição dessas organizações se deu por atenderem aos seguintes requisitos:

- ✓ Possuem um Grupo de Apoio institucionalizado como canal de compartilhamento da informação e conhecimento voltado para os processos de avaliações institucionais
- ✓ O tempo mínimo de formação destes grupos é de um ano
- ✓ As instituições possuem um responsável que participou da criação, do desenvolvimento e da implantação destes grupos.

O Ensino Superior no Brasil vem passando por grandes mudanças desde o início dos anos 1990: houve grande aumento do número de alunos matriculados, especialmente na rede privada. Ainda nesse período, muitas novas Instituições de Ensino Superior (IES) surgiram, fazendo com que o governo federal aprimorasse seu sistema de avaliação. De tal forma, alguns dos participantes do mercado profissionalizaram sua gestão, até mesmo porque o SINAES - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - desenvolveu metodologia de avaliação e acompanhamento das instituições que as incentivam a apresentar indicadores de desempenho satisfatório a fim de continuarem ofertando seus cursos no mercado.

As instituições, de maneira geral, sentiram a concorrência ao se depararem com grandes grupos internacionais chegando ao país, bem como fusões, aquisições e universidades virtuais sendo criadas: grandes organizações privadas começaram a buscar mais espaço no mercado. Assim, para sobreviver em um mercado de concorrência hostil, a gestão das IES procurou identificar suas vantagens competitivas de forma a buscar estratégias embasadas nessas vantagens. Neste cenário, as instituições pesquisadas perceberam que o conhecimento gerado para atender aos indicadores de desempenho norteadores do MEC era o grande propulsor, visto que a informação compartilhada exerce um papel poderoso como instrumento para inovar e transformar.

Assim, as instituições objeto deste estudo, cabe ressaltar, ainda que com seus setores específicos para atender as demandas de serviços e informações pertinentes aos processos do MEC, perceberam que, ao formarem grupos de colaboradores com um esforço integrado de sistematização do conhecimento para atender um objetivo específico, poderiam melhorar a capacidade de produzir

indicadores de alto valor agregado, o que requer o uso intensivo de capital intelectual – ao criarem e estimularem a formação dos Grupos de Apoio, as instituições tentam assegurar que seus colaboradores repassem uns aos outros o conhecimento que possuem, incentivando a disseminação e a posse do conhecimento de que necessitam. A descrição detalhada de cada uma dessas instituições encontra-se no Capítulo 5.

4.2 MÉTODO DA PESQUISA

De acordo com Braga (2007), a pesquisa de natureza descritiva é a mais adequada para a pesquisa adotada neste estudo. Conceituado autor afirma que a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características, analisar e explicar o motivo ou razão dos fatos ou fenômenos estarem acontecendo.

Gil (2002) corrobora descrevendo que esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno; ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esta pesquisa foi realizada através da utilização das abordagens quantitativa e qualitativa, conjuntamente, o que é denominado, por alguns autores, como Tashakkori e Teddlie (2009), de método misto. O método misto, ou como também é chamado nas pesquisas de algumas áreas do conhecimento como pesquisa multimétodo, pesquisa integrada, pesquisa híbrida, triangulação, combinados de investigação, investigação mista, remete a principal ideia de combinação ou integração de métodos distintos.

Para os autores supracitados, o método misto envolve a coleta e a análise de ambos os dados qualitativos e/ou quantitativos em um mesmo estudo, no qual os dados são coletados concorrentemente ou sequencialmente, de acordo com uma prioridade, e envolvem a integração dos dados de um ou mais estágios do processo de pesquisa.

4.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS

Foram consideradas adequadas para esta pesquisa e para seus objetivos as seguintes técnicas de coleta de dados apresentadas abaixo.

4.3.1 Questionário

O questionário foi utilizado como uma das técnicas de pesquisa para captar fatores relevantes sobre o processo de compartilhamento nos grupos de apoio. Estes questionários foram disponibilizados aos funcionários das instituições participantes, no formato impresso, e são apresentados no Apêndice B.

O questionário seguiu uma estrutura matricial de respostas, utilizando escalas do tipo Likert de cinco pontos e variando entre:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Segundo Martins e Theóphilo (2009), essa escala consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, dentre os quais pede-se ao sujeito que externar sua reação, escolhendo um dos cinco pontos. As afirmações qualificam positiva ou negativamente o objeto de atitude que está sendo medido e devem expressar, somente, uma relação lógica entre um sujeito e um complemento.

4.3.2 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas tiveram como fim buscar uma exploração adequada do tema junto aos responsáveis pela implementação e coordenação dos grupos de apoio. O roteiro foi elaborado no sentido de coletar informações sobre o funcionamento dos grupos, histórico, aplicabilidade, padrões e normas e resultados obtidos, conforme Apêndice A.

Os dados foram coletados de acordo com as categorias previamente definidas no modelo de entrevista e de questionário, que são:

4.3.3 Perfil dos Respondentes

No perfil dos respondentes, buscou-se informações relativas à área de atuação na instituição, cargo ocupado na instituição, tempo de trabalho na empresa, tempo que atua no Grupo de Apoio e escolaridade.

4.3.4 Aprendizagem no Grupo de Apoio

Esta categoria investigou questões ligadas à percepção do aprendizado numa estrutura de Grupo de Apoio a partir de abordagens como a estrutura física do espaço onde o Grupo de Apoio se encontra, perfil ideal de um colaborador para fazer parte de Grupo de Apoio, criação e desenvolvimento de competências junto aos colaboradores que participam do Grupo de Apoio e a percepção de que as atividades de um Grupo de Apoio permitem um aprendizado coletivo.

4.3.5 Conhecimento e compartilhamento no Grupo de Apoio

Nesta categoria os dados coletados buscaram apontamentos sobre o quanto o conhecimento adquirido no Grupo de Apoio encontra-se formalizado em normas e procedimentos, a percepção de que as contribuições dos colaboradores do Grupo de Apoio são reconhecidas e valorizadas pela instituição, o entendimento de que o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliação institucional, a associação entre o Grupo de Apoio e o compartilhamento de conhecimento entre os demais canais e sistema de informações da instituição, e, por fim, a identificação dos principais fatores que prejudicam o compartilhamento do conhecimento no Grupo de Apoio.

4.4 RESULTADOS DO GRUPO DE APOIO

A última categoria do instrumento de coleta de dados refere-se ao levantamento de informações específicas dos resultados das avaliações institucionais, e, desta forma, busca-se identificar quais normas e procedimentos para os processos de avaliações institucionais foram implementados através do Grupo de Apoio; o acompanhamento contínuo e ativo dos processos avaliativos da instituição pelo Grupo de Apoio; e a percepção do quanto de fato o Grupo de Apoio contribui para os conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC.

Quanto à definição dos entrevistados para a aplicação da técnica qualitativa, definiu-se um grupo formado pelos sete gestores de cada Instituição de Ensino Superior Privada que possuem funções de liderança nos processos de implementação e desenvolvimento dos grupos de apoio.

Quanto à abordagem quantitativa, o que determinou o tamanho do universo a ser pesquisado foi a quantidade de colaboradores que participam dos Grupos de Apoio das sete instituições pesquisadas, constituído de 49 (quarenta e nove) pessoas durante o período de realização da pesquisa, conforme apresentado abaixo (QUADRO 3):

Quadro 3 - Descrição dos Grupos de Apoio das Instituições participantes da Pesquisa

Nome da IES	Número de Colaboradores no Grupo de Apoio
Universidade A	10
Universidade B	06
Centro Universitário C	06
Centro Universitário D	08
Faculdade E	06
Faculdade F	08
Faculdade G	05

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

Para a análise das entrevistas, a técnica utilizada foi a de análise das respostas e das categorias produzidas, correlação e agrupamento de informações relevantes e seleção apurada de depoimentos.

Para os questionários foi utilizada a análise através do uso de técnicas estatísticas e de programas especializados na realização de cálculos, correlações e análises de regressão.

Para avaliar estatisticamente a associação entre as 15 (quinze) questões abordadas, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman. Foi calculada ainda a média, a mediana e o desvio padrão das questões para a amostra geral e para os grupos, e foi desenvolvido também o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para a comparação entre os grupos quanto à mediana das respostas das 15 (quinze) questões.

4.5.1 Teste de Kruskal-Wallis

O teste Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico que equivale ao teste F da ANOVA, ou seja, o teste de Kruskal-Wallis tem como objetivo detectar se existe diferença significativa entre as médias (parâmetro de localização das distribuições) de k amostras diferentes. Este teste não paramétrico tem como vantagem, perante ao teste F da ANOVA, o fato de não supor normalidade na distribuição da variável de interesse nem homoscedasticidade (igualdade de variância das k diferentes populações), dependendo apenas que a variável seja de escala ordinal.

O teste Kruskal-Wallis é baseado na estatística de postos, em que são utilizados os números de ordem das observações para obter a estatística do teste. Primeiramente, juntam-se as observações de todos os grupos que queremos comparar (k amostras) e ordenam-se todas as observações de forma crescente. O número de ordem de cada observação é seu posto. Quando existem observações

iguais (empates), o número de ordem a atribuir a cada uma das observações empatadas é o número de ordem médio dos números de ordem que essas observações teriam se não estivessem empatadas. Vejamos.

Sejam k as amostras em análise, cada um com N_i repetições. Pretende-se verificar se as k amostras têm distribuições idênticas.

O teste de hipóteses é:

H0: As distribuições das k amostras são idênticas;

H1: As distribuições das k amostras diferem na localização.

A estatística de teste é:

$$H = \frac{12}{N \cdot (N + 1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{N_i} - 3 \cdot (N + 1)$$

onde R_i é a soma dos números de ordem das N_i observações do grupo i .

Se existem números de ordem empatados, a estatística de teste deve ser corrigida para:

$$C = 1 - \frac{\sum_{t=1}^m (u_t^3 - u)}{N^3 - N}$$

Em que u_t é o número de empates em cada grupo e m é o número de grupos de ordem empatados.

4.5.2 Coeficiente de correlação de Spearman

A medida de correlação mais usual, conhecida como Coeficiente de Correlação de Pearson, mede a relação linear entre duas variáveis. Por não depender de nenhuma suposição de relação específica a respeito das duas variáveis em estudo, o Coeficiente de Correlação de Spearman, que é baseado na atribuição de postos, é uma boa alternativa ao coeficiente de correlação de Pearson.

A atribuição de postos é feita separadamente para cada uma das duas variáveis, ou seja, quando queremos mediar a correlação de uma variável X com uma variável Y, atribui-se, para cada uma das variáveis, de forma independente, o posto 1 para o menor valor, 2 para o segundo menor, e assim por diante. Valores iguais (empates) recebem o mesmo posto.

Dessa forma, o Coeficiente de Correlação de Spearman é dado por:

$$r_s = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

em que $d_i = r_{x_i} - r_{y_i}$, com r_{x_i} e r_{y_i} variam de 1 a n.

Assim como no Coeficiente de Correlação de Pearson, o Coeficiente de Correlação de Spearman varia entre -1 e 1, sendo -1 a máxima correlação negativa, 1 a máxima correlação positiva e 0 a correlação nula.

A interpretação dos dados será realizada de forma conjunta e concomitante, comparando os resultados quantitativos com os dados qualitativos.

4.6 PRÉ-TESTE

O pré-teste é a etapa destinada a validar o questionário no ambiente real, entrevistando pessoas (e não apenas como um conjunto de ideias no cérebro do projetista do questionário). Este processo é útil para validar se a redação das perguntas é adequada ao nível de compreensão dos entrevistados, assim como para orientar o entrevistador se a temática está adequada ou não.

Para Yin (2001) o pré-teste é utilizado de maneira mais formativa, ajudando o pesquisador a desenvolver o alinhamento relevante das questões e possivelmente até providenciando algumas elucidações conceituais para a pesquisa. Quando os instrumentos de coleta de dados são previamente testados, cria-se uma condição para identificar possíveis problemas de linguagem, de estrutura lógica ou das demais circunstâncias que possam prejudicar o instrumento.

Em conformidade com as orientações dos autores anteriormente mencionados, tanto o questionário quanto o roteiro de entrevistas foram aplicados em duas instituições de ensino superior privadas participantes do estudo. Os respondentes das entrevistas foram os gestores dos Grupos de Apoio e os respondentes dos questionários foram os participantes destes Grupos de Apoio.

Faz-se importante ressaltar que o pré-teste piloto foi fundamental para a melhoria dos instrumentos de coleta de dados, permitindo que algumas questões do questionário fossem revisadas, em especial nomenclaturas específicas da ciência da informação e que não eram de domínio amplo dos respondentes.

Em virtude da disponibilidade de agenda para marcação das entrevistas e do tempo limitado para conversar com o entrevistador, o roteiro de entrevista também foi revisado com a exclusão de algumas perguntas, tomando-se o cuidado para não criar um distanciamento deste instrumento com o questionário, uma vez que são instrumentos de coletas de dados similares.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o trajeto e os caminhos adotados na análise e na interpretação dos dados coletados. A análise pode ser entendida como um processo direcionado para “organizar e sumarizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto” (GIL, 1987, p.166), e a interpretação como meio de detectar “o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos”. (GIL, 1987, p.166).

Assim, para melhor compreensão dos resultados, será feita primeiro a caracterização do estudo e dos métodos de análise adotados, e a partir daí a apresentação, a análise e a interpretação dos dados coletados.

5.1 DESCRIÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DO ESTUDO

A definição das instituições se deu a partir dos seguintes requisitos:

- ✓ Possuem um grupo de apoio institucionalizado como canal de compartilhamento da informação e conhecimento voltado para os processos de avaliações institucionais
- ✓ O tempo mínimo de formação destes grupos é de um ano, e as instituições possuem um responsável que participou da criação, do desenvolvimento e da implantação destes grupos.

Diante desses critérios, o estudo chegou a sete instituições, que foram nomeadas conforme Quadro 3 já apresentado anteriormente, a fim de preservar a confidencialidade dos dados expostos, bem como a sua identidade.

A seguir é apresentada breve contextualização de cada uma destas instituições.

5.1.1 A UNIVERSIDADE A

A Universidade A é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e tem como objetivo principal manter instituições de ensino superior. Ao completar 35 anos, pela transformação de suas mantidas - Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Ciências Humanas e Faculdade de Engenharia e Arquitetura -, surge o Centro Universitário, credenciado pelo Decreto Estadual N. 40.910, de 04 de fevereiro de 2000.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) prevê investimento significativo em capacitação de pessoal e criação de cursos. Integrados por professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, os órgãos colegiados constituem *locus* ideal para tomada de decisões e suporte para gestão participativa. O crescimento ao longo de anos de atividades e o credenciamento como Universidade consolidaram-na em referência de ensino de qualidade.

A missão da Universidade A é formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

Seus principais objetivos são:

- ✓ Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- ✓ Formar profissionais nas suas áreas de atuação, aptos para a inserção no mercado de trabalho e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, colaborando com a sua formação contínua;
- ✓ Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e a criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

- ✓ Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações e de outras formas de comunicação;
- ✓ Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar sua correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento das diversas gerações;
- ✓ Estimular o conhecimento dos problemas mundiais, a par dos nacionais e regionais;
- ✓ Prestar serviços à população e estabelecer com essa uma relação de reciprocidade;
- ✓ Promover a extensão, aberta à participação da comunidade, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição.

A Universidade A oferece hoje 29 (vinte e nove) cursos de graduação, 16 (dezesseis) cursos Superior de Tecnologia, 42 (quarenta e dois) cursos de pós-graduação *Lato Sensu* (incluindo os presenciais e a distância), 04 (quatro) cursos de Mestrado e 01 (um) curso de Doutorado. Disponibiliza também suporte ao processo de ensino-aprendizagem, através do setor de Educação Mediada por Tecnologia Interativa.

Em 2015, a Universidade A passa a integrar o grupo dos melhores nomes em ensino superior de Minas Gerais, estando entre as três melhores Universidades Privadas no Estado, conforme o Índice Geral de Cursos (IGC) do MEC, além do RUF - Ranking Universitário da Folha de São Paulo, o principal estudo sobre universidades no país.

5.1.2 A UNIVERSIDADE B

Fundada em 1965, a Universidade B iniciou suas atividades como uma Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, e, em 1975, passou a Instituto Superior de Ciências, Letras e Artes.

Os primeiros cursos foram criados no final de 1967, e, a partir daí, com a criação de novos cursos e o reconhecimento pela qualidade dos que já eram ministrados na instituição, a Universidade B se firmou como importante Instituição de Ensino do Sul de Minas. Com a demanda de novos cursos e a expansão da mantenedora, em 1998 a instituição se torna universidade. Desde 2013, a Universidade B vem passando por uma fase de reestruturação que ampliou e fortaleceu o conceito de instituição de ensino superior.

Atualmente, além da sede no Sul de Minas Gerais, ela possui *campi* em várias regiões do estado, ampliando as possibilidades para quem busca o acesso ao ensino superior. Com a parceria e o interesse do Grupo Educacional que assumiu a instituição, a Universidade B tem recebido grandes investimentos e melhorias para os estudantes, corpo docente e colaboradores. Os resultados estão nos indicadores que vêm demonstrando um aumento de 50% na procura de estudantes que querem ingressar nos cursos presenciais, EaD e de pós-graduação.

A instituição possui mais de 20 (vinte) opções nas áreas de saúde, exatas, humanas, sociais e ambientais. Para facilitar o acesso dos interessados, a universidade, desde o primeiro período, oferece opções de bolsas e financiamentos que melhor se adequam à necessidade dos estudantes.

A universidade recebeu ano passado, pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, o Selo Instituição Socialmente Responsável, pelas ações sociais desenvolvidas.

A missão da Universidade B é promover e disseminar o conhecimento com responsabilidade em suas áreas de atuação, formando profissionais de alta qualidade, aptos para o mercado de trabalho e comprometidos com a vida, com a ética, com a sociedade e com o meio ambiente.

5.1.3 O CENTRO UNIVERSITÁRIO C

O Centro Universitário C tem como missão oferecer serviços educacionais para formação de cidadãos autônomos e conscientes, a fim de que possam ser agentes de transformação da realidade em que estão inseridos, autores do processo de conhecimento e profissionais qualificados, afinados com as exigências do mundo contemporâneo. A instituição se tornou, a partir de 2008, a maior instituição de ensino do Norte de Minas com 17 (dezesete) cursos nas diversas áreas do conhecimento.

A mantenedora do Centro Universitário C criou e mantém amplo sistema educacional que ministra cursos que vão da pré-escola ao ensino superior, englobando cursos de Pós-Graduação *Lato e Stricto Sensu*.

Com o objetivo de dar suporte à meta de atingir um alto nível de qualificação e titulação de seu corpo docente, o Centro Universitário C estabeleceu convênio com três das melhores Universidades do país - Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Uberlândia e Universidade Federal da Bahia, a fim de oferecer cursos de Pós-Graduação *Lato e Stricto Sensu* em diversas áreas de conhecimento.

É entendimento da instituição que a melhoria da qualidade e da relevância dos cursos e serviços oferecidos por ela à comunidade regional passa necessariamente pela identificação das potencialidades e das insuficiências vigentes na instituição, para que se possa trabalhar sobre base concreta da realidade institucional.

Neste sentido, o Centro Universitário identifica nos processos avaliativos a possibilidade de consolidar uma cultura de consultas e respostas que muito auxilie na permanente renovação e difusão de sua missão e de suas finalidades acadêmicas e sociais.

5.1.4 O CENTRO UNIVERSITÁRIO D

Criado no ano de 2002, através do Instituto Superior de Educação, com os cursos de Licenciaturas em Letras – Habilitação em Magistério em Português/Espanhol e Magistério em Inglês em Brasília, a partir de 2006, a Faculdade inaugurou sua terceira unidade com a oferta de cursos de pós-graduação *Lato Sensu*.

Com a gestão de uma nova mantenedora a partir de 2008, as faculdades se integram no Centro Universitário D com a proposta de aumentar o número de alunos das faculdades e manter o padrão de qualidade sempre existente. Neste mesmo ano são implantadas medidas enxutas de reengenharias e downsizing administrativos, trazendo maior produtividade e dinamismo na administração da empresa.

No final de 2010, a IES foi avaliada pelo Ministério da Educação obtendo o conceito 4, um dos maiores índices de reconhecimento em qualidade, atribuído pelo MEC, que varia em uma escala de 0 a 5.

Atualmente, o Centro Universitário D conta com 26 (vinte e seis) cursos de graduação autorizados e/ou reconhecidos pelo MEC, além de uma série de cursos de pós-graduação *Lato Sensu*.

5.1.5 A FACULDADE E

Em setembro de 2008 iniciavam-se as atividades da Faculdade E.

Inicialmente a Faculdade teve autorizados os cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração. Logo que iniciaram as aulas, o colegiado dos cursos da instituição analisou a grade curricular e decidiu mudar a organização, autorizando a criação de linhas de formação: Administração (Recursos Humanos ou Marketing) e Ciências Contábeis (Direito Civil). Na linha dos cursos de Pós-graduação, a direção criou e autorizou 22 (vinte e dois) cursos *Lato Sensu* e três cursos MBA.

Até o ano de 2012 a Faculdade E pertencia a um grupo familiar, mas no mês de agosto do ano de 2013 a instituição foi vendida para um grupo nacional. Este grupo é uma marca educacional que representa 13 (treze) instituições de ensino superior credenciadas pelo Ministério da Educação, distribuídas pelas 5 (cinco) regiões do país.

O objetivo da Faculdade E é desenvolver a educação, não só através de cursos, mas também de ações que melhorem o futuro de todos os estudantes.

5.1.6 A FACULDADE F

A Faculdade F foi inaugurada em Belo Horizonte em 1999 com o objetivo de preparar profissionais para as novas configurações econômicas, tecnológicas e comportamentais do mundo contemporâneo. O primeiro curso a ser oferecido foi Administração. Em 2005, a instituição ampliou suas instalações inaugurando novas sedes no Centro de Belo Horizonte.

No final de 2006, a Faculdade F foi incorporada a um grupo nacional presente em 23 (vinte e três) estados do Brasil. Mais forte institucional e economicamente, a instituição cresceu, lançando novos cursos de Graduação Tecnológica.

A missão da instituição é oferecer educação de excelência, formando profissionais empreendedores, capazes de lidar com o novo e de contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Sua meta é ser reconhecida como referência nacional no ensino, pesquisa e extensão, destacando-se na formação de indivíduos críticos e éticos, capazes de serem agentes transformadores para um mundo melhor.

Para o desenvolvimento de sua missão educacional, a Faculdade F pauta seu projeto nos princípios da qualidade, da ética, da cidadania e da parceria.

5.1.7 A FACULDADE G

A missão da faculdade G é a de oferecer um ensino de qualidade, pesquisa e extensão na formação de lideranças capazes de atuar na sociedade no sentido de desenvolvê-la, orientando-se pelos princípios de igualdade, de liberdade, de gestão democrática e de valorização do magistério.

A Faculdade G foi criada em 1964, período de grandes transformações políticas e sociais. Para garantir sua missão, pretende organizar a educação que desenvolve em torno de quatro aprendizagens fundamentais, recomendadas pelo Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, que são:

- ✓ Aprender a conhecer - caracterizado pela busca do domínio dos instrumentos do conhecimento com a finalidade precípua de descobrir, compreender, fazer ciência
- ✓ Aprender a fazer - entendendo-se que, embora indissociável do aprender a conhecer, o “aprender a fazer” refere-se diretamente à formação profissional, na medida que se trata de orientar o acadêmico a pôr em prática os seus conhecimentos, adaptando a educação à configuração do trabalho na sociedade atual.
- ✓ Aprender a viver juntos - constituindo-se num grande desafio para a Educação, tendo em vista que trata de ajudar os alunos no processo de aprendizagem para a participação, a cooperação e, sobretudo, para a busca coletiva de soluções para os problemas contemporâneos.
- ✓ Aprender a ser - integrando as três aprendizagens anteriores e caracterizando-se pela elaboração de pensamentos autônomos e críticos que contribuam na formulação de juízos de valor, formando assim um cidadão e um profissional decidido e preparado para agir nas diferentes circunstâncias da vida.

Tendo em vista sua missão, os princípios e os referenciais norteadores das ações da Instituição, a instituição busca implementar ações que formem um cidadão ético; que criem meios para incentivar o aluno, em toda sua trajetória acadêmica, a

adquirir capacidade crítica perante o mundo, discutindo valores, crenças, ideologias e costumes; que possam aprimorar sua formação sociocultural e enfatizar a noção de responsabilidade e solidariedade coletiva. Por fim, a instituição busca formar profissionais qualificados para o enfrentamento das exigências do mundo contemporâneo

5.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E DOS MÉTODOS DE ANÁLISE UTILIZADOS

A pesquisa foi aplicada em sete Grupos de Apoio de sete instituições distintas, entre universidade, centros universitários e faculdades isoladas, já apresentadas e descritas no item 5.1. Cada uma das instituições possuía um Grupo de Apoio, que por sua vez tinha um Gestor responsável pelo mesmo.

Cada Gestor indicou um número de colaboradores cujo pré-requisito necessário era o de que ele fosse participante ativo do Grupo de Apoio. Assim, os Gestores compuseram a pesquisa participando de entrevistas, e os colaboradores indicados participaram da pesquisa preenchendo o questionário online.

Os quadros seguintes apresentam sinteticamente os números dos participantes deste estudo.

Quadro 4 - Perfil dos Gestores dos Grupos de Apoio das IES

PERFIL GESTORES							
Referência da IES	A	B	C	D	E	F	G
Área de atuação na IES	Acadêmica	Pedagógico	Acadêmico	Administrativo	Acadêmico	Acadêmico	Acadêmico
Cargo	Coordenação Curso	Pró-reitora	Diretoria	Coordenação Setor	Diretoria	Diretoria	Diretoria
Tempo de Trabalho na IES	11 anos	2 anos	7 anos	6 anos	1 ano e 6 meses	3 anos	3 anos
Tempo que atua no Grupo de Apoio	1 ano e 7 meses	1 ano e 4 meses	3 anos	2 anos 6 meses	1 ano e 6 meses	2 anos	2 anos
Escolaridade	Mestrado	Doutorado	Mestrado	Doutorado	Mestrado	Doutorado	Doutorado

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5 - Perfil dos Gestores dos Grupos de Apoio das IES

Perfil dos Participantes dos Grupos de Apoio	
Área de Atuação na IES	
Setor Acadêmico	27 respondentes
Setor Pedagógico	4 respondentes
Setor Administrativo	13 respondentes
Cargo na IES	
Coordenação de curso	21 respondentes
Coordenação de setor	10 respondentes
Professor	6 respondentes
Analista	7 respondentes
Escolaridade	
Graduado	4 respondentes
Especialista	5 respondentes
Mestre	30 respondentes
Doutor	5 respondentes
Tempo de Trabalho na IES	
Até 1 ano	3 respondentes
De 1 a 3 anos	14 respondentes
De 3 a 5 anos	6 respondentes
De 5 a 10 anos	9 respondentes
Acima de 10 anos	12 respondentes
Tempo que integra o Grupo de Apoio	
Até 1 ano	8 respondentes
De 1 a 2 anos	21 respondentes
Acima de 2 anos	15 respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicia-se assim a seção em que serão descritas as técnicas de tratamento e análise de dados utilizados.

5.3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Os dados qualitativos foram coletados por meio de 7 (sete) entrevistas realizadas com os gestores dos Grupos de Apoios das 7 (sete) instituições de ensino superior privadas que participaram do estudo.

Por meio de suas narrativas, os Gestores têm a oportunidade de relatar histórias e experiências que expressam a forma como eles compreendem o fenômeno pesquisado (FLICK, 2009).

Os dados coletados foram ordenados de acordo com as categorias previamente definidas no modelo de entrevista deste trabalho, que são Perfil dos Gestores; Aprendizagem no Grupo de Apoio; Conhecimento e compartilhamento no Grupo de Apoio; Resultados do Grupo de Apoio

Após a preparação dos dados, iniciou-se o processo de análise do conteúdo dos dados qualitativos. Esta fase constituiu-se de uma análise detalhada de cada narrativa coletada, destacando os pontos principais e contextualizando-os com a revisão de literatura desenvolvida no trabalho.

Para operacionalizar esse trabalho, foi criada uma planilha com pastas específicas para cada categoria e conjunto de perguntas do roteiro de entrevistas. Durante o processo de análise das perguntas e respostas foi possível classificar os termos e frases pertinentes e relevantes das respostas dos entrevistados.

5.3.1 PERFIL DOS GESTORES DOS GRUPOS DE APOIO

Reunindo os dados e analisando o perfil dos Gestores dos sete Grupos de Apoio, verifica-se que a maioria são mulheres, quatro. Em relação ao grau de escolaridade, quatro são Doutores e três Mestres. A maioria absoluta, cinco, atuam na área acadêmica, ainda que existam Gestores das áreas pedagógicas e administrativas.

Todos os respondentes possuem cargo gerencial nas instituições: deve-se destacar que a maioria é formada por Diretores. Quanto ao tempo de trabalho na instituição, excetuando-se um que possui mais de dez anos, e outros dois com tempo de empresa entre cinco e dez anos, a maioria tem menos de três anos vinculados à instituição.

No que se refere há quanto tempo o Gestor participa do Grupo de Apoio, a média dos respondentes é de dois anos, sendo o que possui mais tempo tem dois anos e seis meses, e o que possui menos, um ano e quatro meses.

5.3.2 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NO GRUPO DE APOIO

Nesta fase da pesquisa tem-se como principal finalidade identificar se há, e como, no Grupo de Apoio, um ambiente propício ao aprendizado.

Nonaka (1999) defende a ideia de um espaço de conhecimento compartilhado que encoraje e fomente a participação em muitos níveis diferentes, promovendo a convivência. Lave e Wenger (1991) definem que, já que o conhecimento se torna uma fonte de vantagem competitiva, o processo de aprendizagem adquire especial relevância para a formulação de estratégias e para as demais ações que visam aumentar a competitividade da empresa.

5.3.2.1 Em relação à estrutura física do espaço onde o Grupo de Apoio se reúne

Cinco Gestores consideraram a estrutura adequada e/ou suficiente, entendendo aqui a disponibilidade de espaço físico, mesa, computador, impressora e acesso à internet.

Dois destes Gestores relataram que a estrutura física de seus grupos é variável, pois como não possuem um espaço exclusivo para os encontros, acabam aproveitando a disponibilidade de locais das instituições que muitas vezes não foram planejados para esta atividade, como salas de aulas em período ocioso.

O entrevistado da Universidade B relatou que a estrutura física do seu grupo é diferenciada:

“É excelente, tem boas dimensões, é arejada, com mobiliário e ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades e atendem todos os requisitos de limpeza, iluminação, ventilação e conservação”.

Um compartilhamento adequado ocorre quando a informação flui por toda a organização, alcançando os distintos níveis hierárquicos. Para tanto, é preciso utilizar os meios mais adequados, ou seja, os canais mais apropriados. Um adequado compartilhamento deve permitir à organização conhecer-se melhor, o que envolve, dentre outros aspectos, aquele que diz respeito ao funcionário ter acesso às informações necessárias ao adequado desenvolvimento de suas funções.

Davenport e Prusak (1998) descrevem que há vários fatores que inibem o aprendizado, entre eles a falta de confiança mútua, vocabulários e quadros de referência, falta de tempo e de locais de encontro, ideia estreita de trabalho produtivo, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

5.3.2.2. Em relação ao perfil ideal de um colaborador que faz parte do Grupo de Apoio

As respostas dos gestores com relação ao perfil dos colaboradores foram bem diversificadas.

Quatro entrevistados apontaram como perfil mais relevante o alinhamento entre a visão do colaborador com a missão, a visão e os valores da instituição. Três Gestores consideraram como perfil ideal características como relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe, visão crítica dos processos e profundo conhecimento da instituição.

Dois deles relataram que seus colaboradores precisam ser proativos e com competências variadas e múltiplas, destacando-se comprometimento, colaboração, foco em resultados e a identificação prévia de problemas.

Destaca-se a fala do Gestor da Faculdade E, para quem o colaborador é antes de tudo um profundo conhecedor dos processos que envolvem uma instituição de ensino superior:

“O mais importante é que ele tenha grande conhecimento sobre legislação educacional, sistemas avaliativos e as regras que compõem a regulação da educação superior”.

Conforme Tavares (2011) um Grupo de Apoio deve ser constituído por pessoas que estejam diretamente envolvidas e comprometidas, de algum modo, com o presente e com o futuro da organização. Os participantes devem ter visão conceitual da organização e do setor, visão crítica da organização, ter credibilidade junto aos colegas e subordinados, representarem todas as áreas envolvidas no processo e serem capazes de cumprir os compromissos assumidos.

As pessoas que fazem parte da composição desse grupo possuem algumas responsabilidades como difundir o processo, compartilhar e disseminar o conhecimento, obter participação e envolvimento de seus colegas e identificar problemas e disfunções, contribuindo para que os mesmos sejam eliminados, minimizados ou mantidos sobre controle.

5.3.2.3 Em relação à criação e/ou ao desenvolvimento de competências dos colaboradores que participam do Grupo de Apoio

A opinião dos Gestores, quanto à criação e/ou ao desenvolvimento de competências dos colaboradores que participam do Grupo de Apoio, foi quase unânime.

Seis disseram que o fato dos colaboradores participarem de seus Grupos de Apoio faz com que eles criem e desenvolvam competências. O relato do Gestor do Centro Universitário C descreveu bem a opinião da maioria entrevistada:

“Lógico que sim. O trabalho no Grupo é muito colaborativo e compartilhado. Há grandes discussões, troca de opiniões e muitas vezes até negociações para se chegar a um denominador comum. Isto faz com que o colaborador que faz parte crie e aprimore competências individuais e que em grupo enriquecem as ações da instituição”.

Na opinião de Barbosa (2008), a gestão do conhecimento e aprendizado nas organizações é um conjunto de processos por meio dos quais as empresas buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e o conhecimento com o objetivo de melhorar seu desempenho.

Para compartilhar é necessário que o indivíduo tenha vontade ou desejo de comunicar-se diretamente com o outro, doando conhecimento e ajudando os colegas.

5.3.2.4 Em relação às atividades desenvolvidas no Grupo de Apoio permitirem aprendizagem comprometida com o saber coletivo

A construção do Saber Coletivo está relacionada aos conceitos de participação e engajamento; neste caso faz-se necessário analisar a perspectiva de envolvimento e comprometimento das pessoas que fazem parte do grupo de apoio.

O envolvimento representa a identificação das pessoas com a proposta, enquanto o comprometimento refere-se ao estabelecimento e cumprimento de compromissos em relação ao que se propõe a realizar.

A percepção do grupo é em grande parte um somatório das percepções de cada um dos envolvidos no processo. À medida que cada um explicita seu grau de comprometimento, fica mais fácil avaliar as perspectivas de sucesso do processo de compartilhamento (TAVARES, 2011).

Todos os entrevistados afirmaram que o Grupo criou uma condição para que o aprendizado fosse coletivo. A resposta do entrevistado da Faculdade G corroborou tal entendimento:

“O aprendizado não fica somente no âmbito do Grupo, ao se transformarem em conhecimento são compartilhadas por toda a instituição. Desta forma são propostas ações que têm reconhecimento junto aos professores e colaboradores, constatando-se assim a institucionalização dos processos”.

5.3.3 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO E COMPARTILHAMENTO NO GRUPO DE APOIO

Nesta fase da pesquisa tem-se como principal finalidade identificar se há, e como, no Grupo de Apoio, uma dinâmica que contribua para o processo de compartilhamento do conhecimento.

Fleury (2001) afirma que os colaboradores necessitam trocar experiências com seus colegas e envolver esforços consideráveis para reunirem-se, partilharem histórias e construir um conhecimento que os ajude a enfrentar os problemas que surgem.

De acordo com Choo (2003), em uma organização o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitação que a organização desenvolve como resultado desse conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que o desenvolvimento de uma organização está intimamente relacionado à sua capacidade de criar conhecimentos, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Num contexto de Grupo de Apoio, Tavares (2008) orienta que, do ponto de vista do compartilhamento, a tarefa do Grupo é catalisar o processo, certificando-se de que as informações sejam oportunas, tenham relevância e propósito e mantenham a qualidade e quantidade necessárias para orientar a tomada de decisão.

5.3.3.4 Em relação ao conhecimento adquirido no Grupo encontrar-se formalizado em normas e procedimentos.

Todos os Gestores afirmaram que o conhecimento produzido no Grupo de Apoio está formalizado em norma e procedimentos em suas instituições. Neste sentido, destacam-se as respostas de dois entrevistados, sendo um da Faculdade E e o outro da Faculdade F, respectivamente:

“Este é um ponto positivo da nossa instituição: produzir conhecimento e institucionalizá-lo”.

“O conhecimento adquirido no Grupo é formalizado por meio de elaboração de instruções, regulamentos, projetos e ações e enviados a todos os interessados”.

A criação do conhecimento é um processo contínuo, direcionado pela intenção organizacional, que é definida como uma aspiração, de uma organização, às suas metas. A sua vantagem é a criação de um “ambiente de conhecimento”, voltado para o compartilhamento, que gera mais competitividade e melhores decisões.

Para Carvalho (2001) gerenciar informação como um recurso organizacional implica primeiramente em verificar as necessidades informacionais dos indivíduos da organização, na segunda etapa prospectar e coletar o que é relevante, em terceiro selecionar (filtrar), organizar, tratar, armazenar, e, por último, disseminar, transferir e gerar novas necessidades. Torna-se assim necessário buscar metodologias e ferramentas para desenvolver essas atividades de maneira eficiente, a fim de gerar conhecimento e inteligência, visando subsidiar o processo decisório.

Corroborando o pensamento supracitado, Davenport (1999), para quem os canais podem ser formais e informais, e sempre que os mecanismos disponíveis forem primitivos, em relação à necessidade de informação, será também o sistema como um todo. Quanto maior a eficiência dos canais, maior a utilização deles como instrumento de compartilhamento.

5.3.3.5 Em relação ao reconhecimento e valorização das contribuições dos colaboradores do Grupo de Apoio

A entrevista da Universidade A assim definiu opinião compartilhada por todos os Gestores:

“Entendo que o reconhecimento perpassa pela valorização não apenas financeira, mas no crescimento profissional. Neste sentido, especialmente entendo que sim, visto que os colaboradores do Grupo têm tido possibilidades de ascensão na instituição para realização de outros trabalhos em diversos departamentos, com grau de importância cada vez mais elevado”.

Cohen (1998) define que o ato de compartilhar está ligado ao sentimento de reciprocidade, que é o fato dos indivíduos só compartilharem se receberem algo em

troca, fazendo com que eles se sintam parte integrante e pertencente de uma comunidade.

Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidade de carreira e segurança), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidade de mercado, dentre outros).

Dentre as necessidades organizacionais sobressai-se a de elemento humano, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidade do indivíduo e da organização é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.

5.3.3.6 Em relação às contribuições do Grupo de Apoio para a melhoria dos processos de Avaliação Institucional

O SINAES, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, foi instituído pela Lei n. 10.861/2004. Esse sistema tem, entre outras, a finalidade de melhoria da qualidade da educação superior no país, e, para isto, ele se articula em três processos avaliativos: avaliação institucional (interna e externa), avaliação de curso e avaliação de desempenho de estudantes (ENADE). As avaliações externas acontecem através dos seguintes atos regulatórios: autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, no caso de cursos, e credenciamento e credenciamento no caso de IES. Já as avaliações internas são realizadas pelas próprias instituições de ensino, através de suas Comissões Próprias de Avaliações/CPAs. Por fim, tem-se o ENADE, que tem como objetivo avaliar o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação.

Todos os Gestores entrevistados afirmaram, de maneira enfática, que as contribuições dos colaboradores do Grupo ajudam de forma positiva a favor da melhoria dos processos de avaliação das instituições.

Para o entrevistado da Faculdade F, as contribuições geraram inclusive procedimentos de gerenciamento:

“Sim, as ações e sugestões vindas pelo conhecimento do Grupo permitiram a criação de várias ferramentas de gestão, como relatórios gerenciais e indicadores de performance”.

Uma vez agrupados e engajados, os membros do Grupo de Apoio devem estar capacitados para o desenvolvimento de atividades como o monitoramento do ambiente externo, tanto no nível macro como junto aos relacionamentos externos e ambiente competitivo da organização. O monitoramento interno compreende a constante adequação da organização para responder aos desafios e demandas do ambiente externo, bem como a recomendação da necessidade de elaboração e coordenação da execução de planos específicos e o acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas para o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo.

Para Nonaka (1999) o conhecimento é valioso se for aplicável com êxito em atividades criadoras de valor/competências e for utilizável na exploração de oportunidades de negócios.

5.3.3.7 Em relação ao Grupo de Apoio e ao compartilhamento entre os demais canais e sistemas de informações da instituição

Todos os entrevistados disseram, com ressalvas, que há relação entre o que é compartilhado entre o Grupo e demais canais da instituição. O entrevistado da Faculdade G resume este apontamento:

“O conhecimento do Grupo é disseminado pela instituição, entretanto isso ainda é uma etapa com falhas. Temos muitos problemas de comunicação interna”.

Segundo eles, a integração do compartilhamento precisa melhorar, visto que a instituição depende do esforço em conjunto de todos os seus colaboradores.

Para Dufloth (2002), a transferência de informação e conhecimento pode ocorrer por meio de canais de comunicação, que podem ser formais, quando veiculam

informações já estabelecidas ou comprovadas por livros, periódicos, obras de referência e artigos da literatura, e informais, que são caracterizados por contatos realizados entre pessoas, compreendendo a troca de experiências em reuniões, treinamentos, contatos interpessoais e visitas.

5.3.3.8 Em relação aos principais fatores que prejudicam o compartilhamento do conhecimento num Grupo de Apoio

Os principais apontamentos feitos pelos entrevistados foram: diversidade e variedade nas informações; demora ou falta de um *feedback* da instituição para os colaboradores; excesso de trabalho nas atividades de rotina dos membros do Grupo, que acabam não tendo a disponibilidade necessária para as atividades de seu Grupo; a falta de motivação de alguns colaboradores em compartilhar um conhecimento que é deles, muitas vezes, com um enfoque numa vaidade que se desassocia a um comportamento de equipe.

Alguns relatos de entrevistados, respectivamente Universidade B e Centro Universitário C, traduzem estes apontamentos:

“O maior problema é a resistência de alguns colaboradores na transferência de informações, o repasse de informação de forma incorreta e a alocação de informação num colaborador específico, potencializando o efeito negativo no ambiente corporativo”.

“Acredito ser a questão do tempo. Quando há muitas pessoas envolvidas, a oferta de tempo de cada um, em razão das muitas tarefas que desenvolvem, acaba comprometendo em alguma medida os resultados”.

Choo (2008) e Davenport (1998) ressaltam que é a cultura que define como o compartilhamento funcionará, ativando posturas e atitudes dos envolvidos por meio da definição de valores, políticas e diretrizes para promover as trocas informacionais no ambiente corporativo.

As organizações são formadas por indivíduos que carregam manifestações culturais e que compartilham metas comuns unidas em torno de objetivos, ações e comportamentos; ou seja, representam a própria identidade da organização e produzem a cultura organizacional.

O comportamento de certa forma está fundamentado pelo padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa. Bergamini (1997) contribui e ressalva que ninguém pode motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

5.3.4 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO GRUPO DE APOIO

Nesta parte do presente trabalho, tem-se como principal finalidade identificar se há, e como, resultados no Grupo de Apoio que tenham contribuído para que as instituições de ensino superior apresentassem melhorias em seus processos avaliativos.

A elevada competição presente no ambiente das instituições de ensino superior privado tem levado as instituições a buscarem variadas alternativas no sentido da elevação de sua produtividade e qualidade de suas operações. Assim, os Grupos de Apoio surgem como uma alternativa para catalisar o processo, uma vez que são chamados a contribuir com a geração de um conhecimento necessário para apoiar o processo de tomada de decisão e gerar indicadores de relevância nos ciclos de avaliações das instituições.

5.3.4.1 *Em relação às competências adquiridas e/ou desenvolvidas pelos colaboradores do Grupo de Apoio*

Como as respostas foram variadas, serão apresentadas as competências sugeridas pelos Gestores:

- ✓ Raciocínio lógico
- ✓ Relacionamento Interpessoal
- ✓ Trabalho em Equipe
- ✓ Interação com outros setores que forma a comunidade acadêmica
- ✓ Organização de eventos acadêmicos
- ✓ Flexibilidade e Negociação

- ✓ Engajamento
- ✓ Conhecimento da legislação do MEC, que orienta os processos avaliativos

Na visão do entrevistado do Centro Universitário D, a principal competência adquirida foi:

“O mais importante é que o colaborador tem hoje a preocupação com o todo e não somente com um único processo, muitas vezes aquele de seu setor de origem”.

Para Davenport e Prusak (1998), o benefício do conhecimento é proporcionar uma vantagem sustentável gerando retornos crescentes e continuados, e, ao contrário dos ativos materiais, ele aumenta com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor.

De acordo com McGee e Prusak (1994), a informação é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade na economia do conhecimento. Assim, as organizações precisam saber gerir e criar novos conhecimentos para sua competitividade no mercado atual, uma vez que, ao dominarem este processo, terão significativa vantagem sobre as demais.

5.3.4.2 Em relação às normas e aos procedimentos que foram implementados para os processos de avaliações institucionais

Os Gestores entrevistados afirmaram que as atividades de seus Grupos acabaram por criar procedimentos específicos para subsidiar os processos avaliativos de suas instituições.

Questionados sobre quais seriam estes procedimentos, o entrevistado da Faculdade C definiu:

“Criação de um departamento que além de contribuir sobremaneira com o aprimoramento do conhecimento de legislação, gera indicadores e beneficia a comunidade acadêmica com informações de maneira integrada e consolidada. Hoje a instituição não toma uma decisão sem antes compartilhar com o grupo”.

O entrevistado da universidade B também apresenta uma ação resultante das atividades de seu Grupo:

“Modificamos toda a composição de membros e instrumentos da Comissão Própria de Avaliação, reconstruindo-os de acordo com as orientações do SINAES e tivemos participação ativa no desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional”.

5.3.4.3 Em relação ao acompanhamento ativo e contínuo dos processos avaliativos pelo Grupo de Apoio

Os autores pesquisados, tanto da Administração quanto das Ciências da Informação, sustentam que ainda não existe uma fórmula de compartilhamento de conhecimento aplicável a todas as organizações, uma vez que cada organização é única. Entretanto, tais autores destacam que práticas bem sucedidas de compartilhamento sinalizam para uma institucionalização do processo.

Para Tavares (2008), as atividades de um Grupo de Apoio devem ser sistemáticas, acompanhadas e monitoradas de forma a garantir o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo.

- entrevistados sinalizaram que seus Grupos acompanham rotineiramente os processos avaliativos de suas instituições. Entretanto, 2 (dois) ressaltaram que é ainda incipiente o acompanhamento de seus Grupos nestes processos.

O entrevistado do Centro Universitário C fala:

“Por se tratar de um Grupo relativamente novo, que é visto ainda por alguns setores com desconfiança, todavia acredito que a adesão está dentro do esperado. Com a conquista de bons resultados, não haverá mais hesitação em relação ao processo”.

5.3.4.4 Em relação à contribuição do Grupo para os conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC

A percepção de que o Grupo contribui para os conceitos conquistados pelas instituições não é consensual. Dois entrevistados disseram ainda não ser possível garantir esta relação. Descreve o Gestor da Faculdade E:

“Por enquanto ainda não vimos resultados, pelo pouco tempo que o grupo iniciou suas atividades, mas nas avaliações *in loco* do INEP o Grupo tem tentado colaborar”.

Os demais entrevistados acreditam que a contribuição de seus Grupos foi fundamental para os resultados alcançados por suas instituições. Define assim o Gestor da universidade B:

“O Grupo atua diretamente para a formação dos conceitos institucionais. Os processos são implementados e acompanhados e junto com outras ações refletem diretamente em especial nas avaliações de cursos, CPC e ENADE”.

Drucker (1996) evidencia que a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos por meio da melhoria contínua de todas as suas atividades, mediante o desenvolvimento de novas aplicações, com base em seus próprios sucessos, e mantendo a inovação como processo organizado, visando responder ao desafio de aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores do conhecimento.

Para MacGee e Prusak (1994) as organizações precisam saber gerir e criar novos conhecimentos para sua competitividade no mercado atual, uma vez que, ao dominarem este processo, terão significativa vantagem sobre as demais.

A busca pela produtividade, eficiência e eficácia institucional leva as instituições à revisão dos modelos e metodologias com vistas ao planejamento e tomada de decisões, utilizando como principal recurso a informação e o conhecimento.

5.4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Iniciou-se a análise com uma descrição dos respondentes, onde observou-se que, ao todo, foram 44 respondentes, sendo 14 (32%) do grupo B, 9 (20%) do grupo H e 8 do grupo G (18%). (TABELA 1).

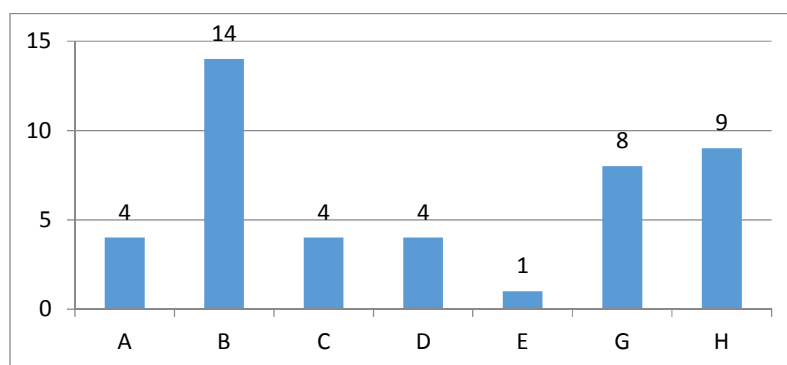
O grupo com menor quantidade de respondentes foi o grupo E (2%), seguido pelos grupos A, C e D, com apenas 4 observações cada (2%).

Tabela 1: Frequência absoluta e relativa dos grupos

Grupo	N	%
A	4	9
B	14	32
C	4	9
D	4	9
E	1	2
G	8	18
H	9	20
Total	44	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 4 - Comparativo da quantidade de Respondentes em cada Grupo de Apoio



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

As universidades são as instituições pesquisadas que possuem o maior número de colaboradores em seus Grupos de Apoio.

Para Finger (1997), a universidade serve a clientes com diferentes necessidades, possui uma tecnologia problemática, rotineira, holística e pouco clara. Para o conceituado autor, existem dois centros do poder nas universidades: o acadêmico e o burocrático, que consistem, respectivamente, no conhecimento exercido pelos

especialistas e no conhecimento eletivo às leis, e em regulamentos e normas relativas ao ensino e à gerência econômica, a cargo dos administradores, que devem levar em consideração a gestão das IES enfatizando suas forças, e não deixando de lado a sua missão, aparentemente simples, ao considerar as diversidades de aspirações das partes interessadas nas esferas interna e externa da organização.

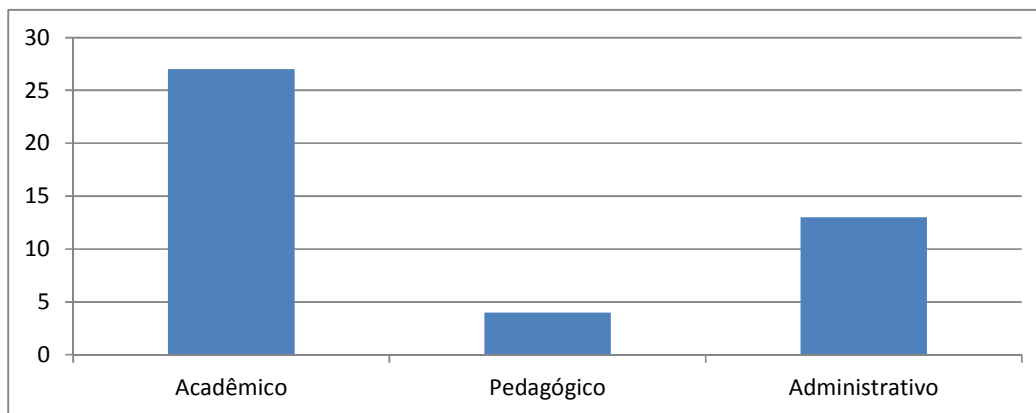
De fato, as universidades representam estruturas de trabalhos mais complexas, lidam com processos que, atualmente, no ensino, na pesquisa e na extensão necessitam de maior número de profissionais que as permitam obter os resultados esperados. A produção de conhecimento nas IES tem o compromisso de formar profissionais para a sociedade por meio de uma proposta acadêmica voltada para o conhecimento que busca o aprendizado contínuo.

Nesse sentido, a participação de maior número de funcionários em Grupos de Apoio numa Universidade acaba evidenciando a dinâmica dessas instituições. Porém, é importante destacar que as faculdades, ainda que não possuam estruturas tão complexas quanto as universidades, também buscam formas de compartilhar o aprendizado e criar condições para que a tomada de decisão seja mais discutida. Como possuem recursos mais contidos e menor número de funcionários, acabam motivando o intercâmbio entre seus funcionários para que o saber individual, ao ser compartilhado, desenvolva competências coletivas. Nogueira (2003) ressalta que compartilhar conhecimento é um pensamento estratégico e cada vez mais necessário, pois o capital intelectual passou a ser considerado um diferencial

competitivo que pode colaborar para a sobrevivência das faculdades no atual mercado econômico, e porque a necessidade de identificar, organizar, armazenar e proteger o conhecimento tornou-se imprescindível diante da acirrada concorrência estabelecida no ambiente empresarial.

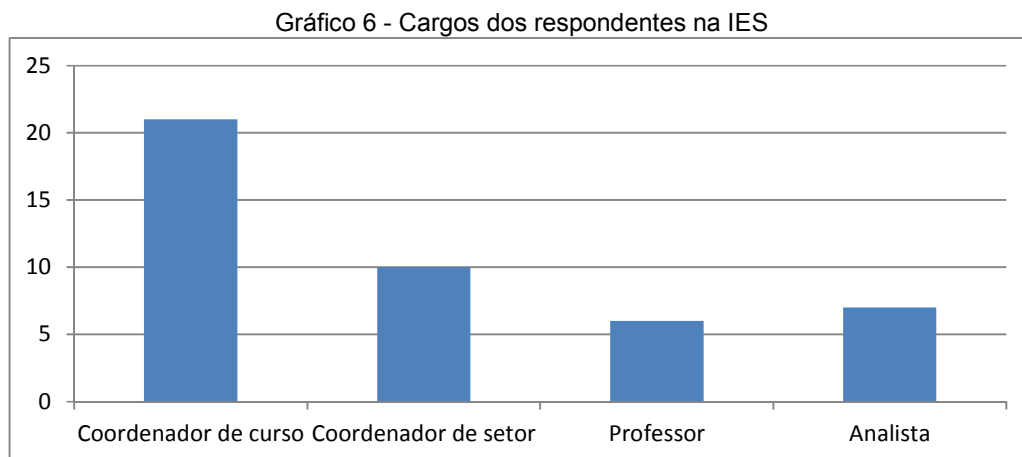
Um perfil mais detalhado dos respondentes é apresentado nos gráficos a seguir:

Gráfico 5 - Área de atuação dos respondentes na IES



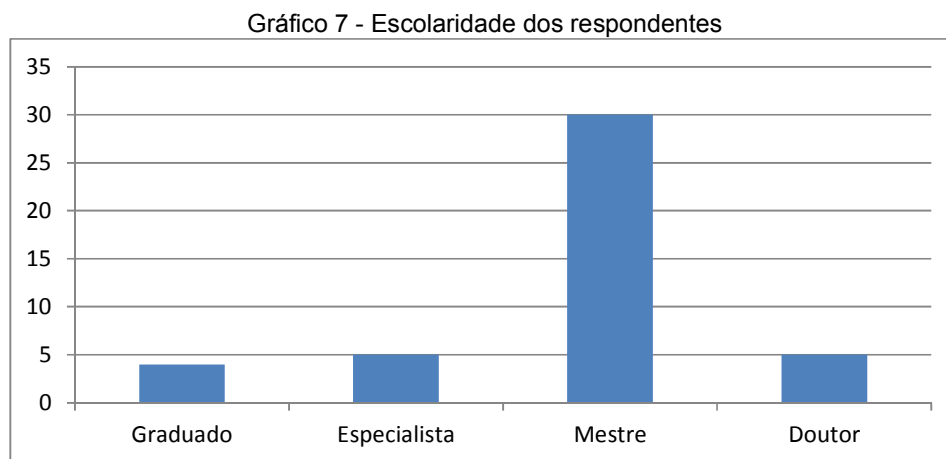
Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Analisando os resultados apresentados nos Gráficos 5 e 6 (Gráfico 6 apresentado a seguir), pode-se afirmar que a maioria dos colaboradores do Grupo de Apoio exercem funções acadêmicas e administrativas nas instituições, e há também participantes com funções pedagógicas, corroborando a indicação de Tavares (2011), para quem a diversidade de setores e funções no Grupo de Apoio é uma das condições essenciais para desenvolvimento do processo.



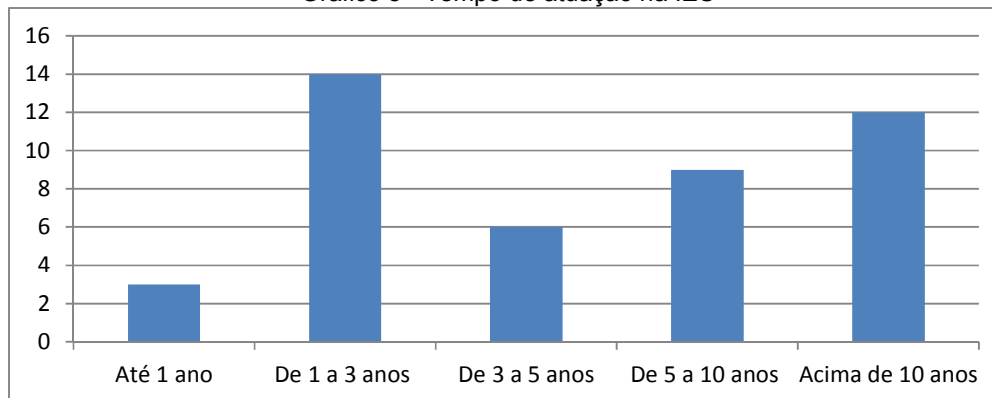
Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Os Gráficos 7, 8 e 9, seguintes, mostram que a maioria dos participantes dos Grupos de Apoio tem formação no nível de mestrado e atuam nas empresas há mais de cinco anos. Nos Grupos de Apoio atuam na maioria há mais de dois anos. O nível de informação e conhecimento desses participantes, associado ao maior tempo de vínculo com a empresa, podem definir o comportamento informacional dos participantes. Este comportamento está de certa forma fundamentado pelo padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa, o que autores como Choo (2008) e Davenport (1998) definem como cultura e conceituam como valores, normas, crenças e princípios que formam e estruturam a ideologia que sustenta a organização.



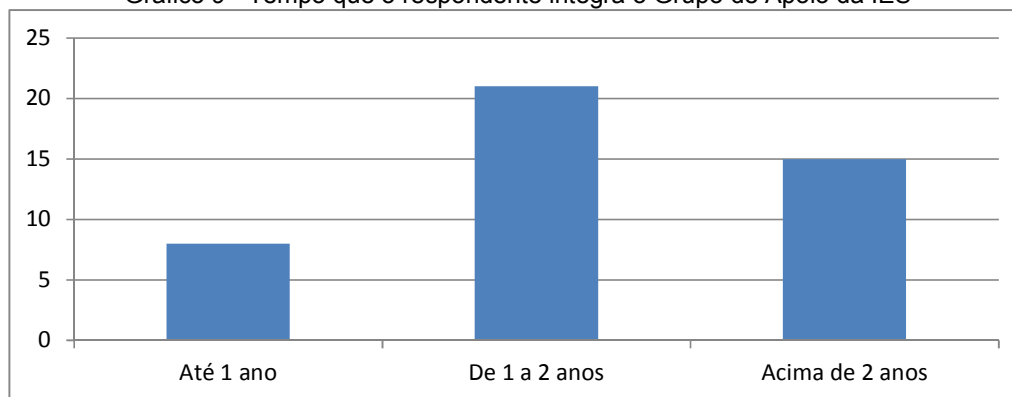
Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Gráfico 8 - Tempo de atuação na IES



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Gráfico 9 - Tempo que o respondente integra o Grupo de Apoio da IES



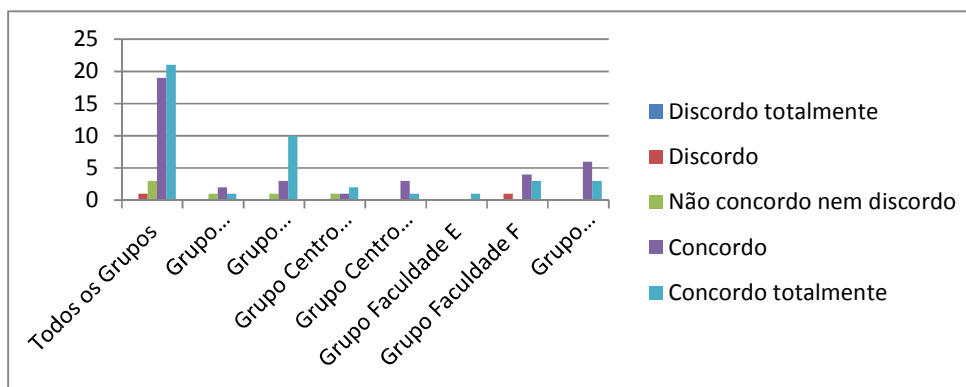
Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Posteriormente, as 15 (quinze) questões propostas foram avaliadas quanto as suas respostas obedecendo a Escala de Likert, como dito anteriormente, e que seguem abaixo:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Os resultados são apresentados nos gráficos a seguir, que mostram o comportamento dos respondentes em cada uma das questões investigadas.

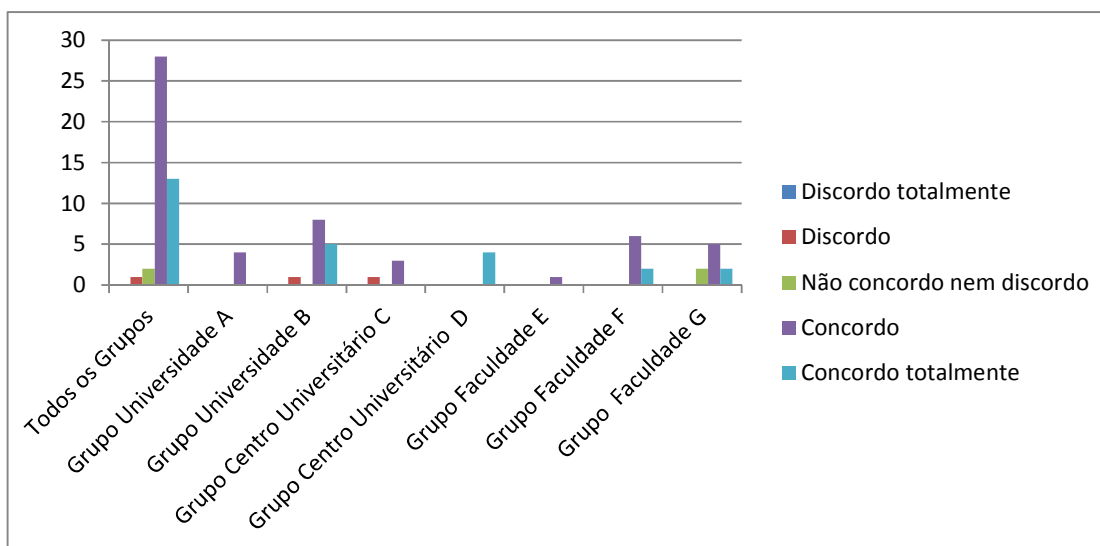
Gráfico 10 - A estrutura física do espaço onde você e seu Grupo de Apoio se reúnem facilita a troca de informação.



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Analisadas as respostas de todos os grupos, a maioria concorda totalmente que a estrutura física do espaço onde seu Grupo de Apoio se reúne contribui para uma boa troca de informação. Analisadas separadamente, o Gráfico 10 anterior mostra que as respostas dos participantes se alinham ao pensamento do grupo como um todo, havendo alto grau de concordância relativo ao fato de que o espaço físico facilita a troca.

Gráfico 11 - O seu Grupo de Apoio cria e/ou desenvolve novas competências junto aos seus participantes.

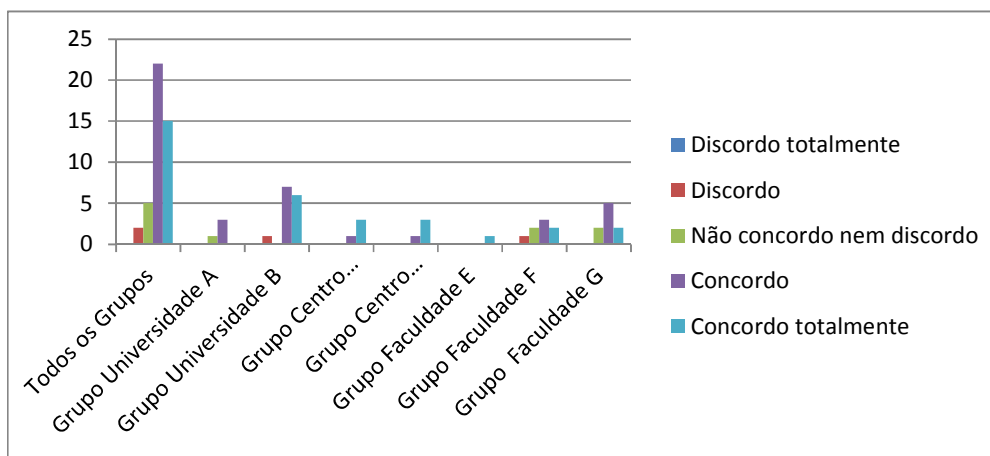


Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Criar e/ou desenvolver novas competências é uma necessidade inerente ao processo de compartilhamento da informação e do conhecimento. Davenport (1998) ressalta que o compartilhamento possibilita a troca ativa de informações, motivando o aprendizado e a construção do conhecimento.

Já Barbosa (2008) destaca que a gestão da informação e do conhecimento nas organizações é um conjunto de processos por meio dos quais as empresas buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e o conhecimento com o objetivo de melhorar seu desempenho. O Gráfico 11 demonstra que, após analisadas as respostas de todos os participantes do grupo, a maioria concorda que o Grupo cria e desenvolve novas competências; e observadas as respostas dos participantes de cada Grupo, constata-se que a maioria de seus participantes também concordam com esta questão, sinalizando, assim, para um alinhamento no nível de concordância.

Gráfico 12 - As atividades do seu Grupo de Apoio são feitas em equipe, de forma a possibilitar que o processo de aprendizagem seja coletivo.

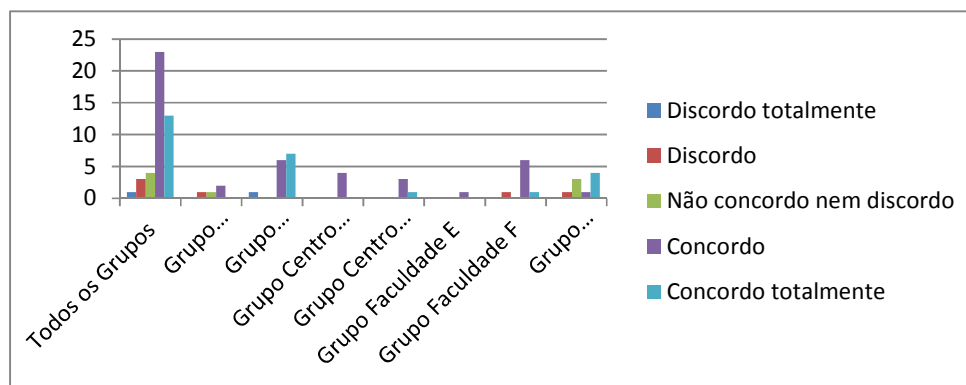


Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Em relação à questão que procura entender se o trabalho do Grupo de Apoio é feito em equipe, possibilitando um processo de aprendizagem coletivo, o Gráfico 12 mostra que a maioria de todos os participantes dos grupos concordam com a afirmativa, inclusive grande parte desta maioria concorda totalmente. Analisadas as

respostas dos participantes de cada grupo, percebe-se que a maioria dos respondentes concordam e corroboram as respostas de todos.

Gráfico 13 - O conhecimento adquirido no seu Grupo de Apoio encontra-se formalizado em normas e procedimentos.



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

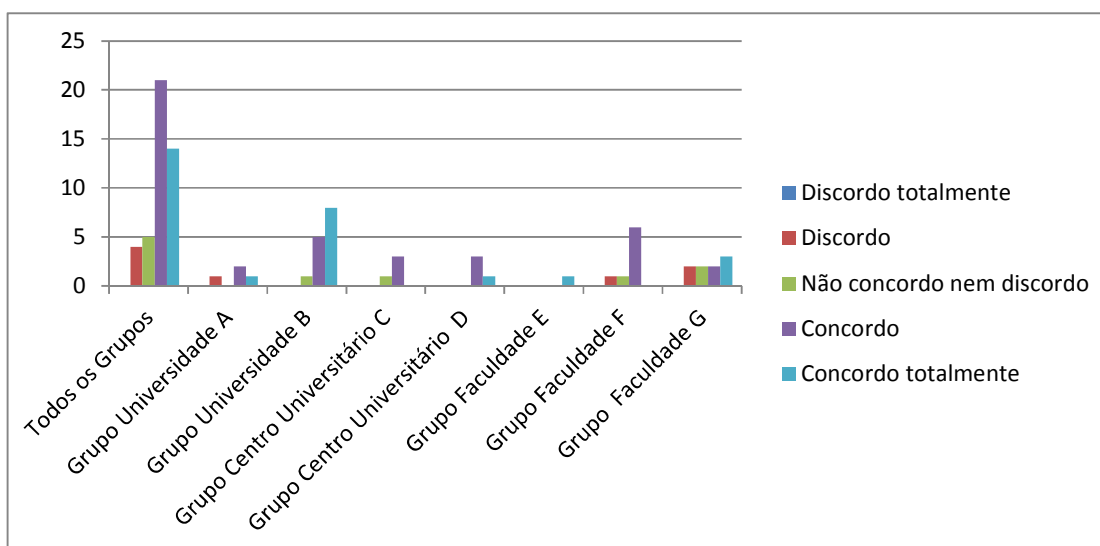
Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que, nas organizações, as pessoas podem compartilhar o conhecimento tácito e explícito, de maneira formal (relatórios, manuais etc.) e informal (bate-papo com colegas, por exemplo), e que a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado individualmente.

O gráfico anterior, Gráfico 13, mostra que grande parte dos participantes de todos os grupos entendem e concordam que o conhecimento do Grupo está formalizado em normas e procedimentos. Analisados de forma separada, por grupo, a maioria dos respondentes também demonstra o mesmo nível de concordância, se alinhando ao evidenciado nos dados de todos os respondentes.

Cohen (1998) chama a atenção para o fato de que o ato de compartilhar está ligado ao sentimento de reciprocidade, que é o fato dos indivíduos só compartilharem se receberem algo em troca, fazendo com que eles se sintam parte integrante e pertencente a uma comunidade.

No Gráfico 14 a seguir pode-se afirmar que para a maioria dos participantes de todos os Grupos há concordância acerca do fato de que as contribuições oriundas dos Grupos de Apoio são reconhecidas e valorizadas pelas instituições. Analisadas as afirmativas separadamente em cada Grupo pesquisado, percebe-se que a maioria também concorda. Importante salientar que no Gráfico 14 também se faz possível perceber, ainda que com menor intensidade, uma minoria que discorda da afirmativa. Interessante ressaltar o compartilhamento do conhecimento amplia a capacidade de inovação e gera fontes de vantagem competitiva. Assim, à medida que mais pessoas se engajem e se comprometam com os processos de compartilhamento, mais as organizações podem alavancar seus recursos para ganhar mais vantagens competitivas.

Gráfico 14 - As contribuições dos colaboradores do seu Grupo de Apoio são reconhecidas e valorizadas pela instituição.

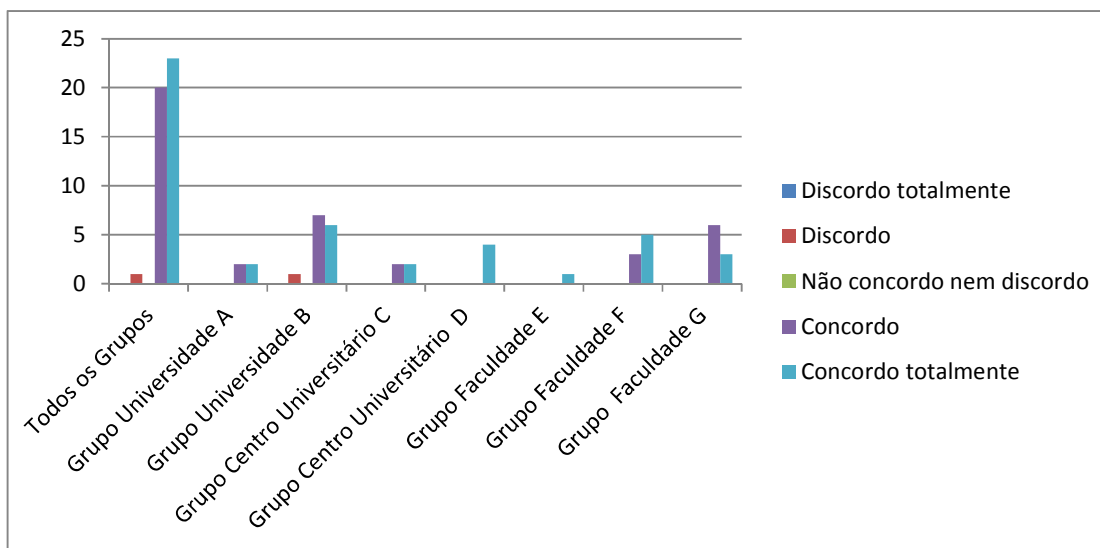


Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Há forte grau de concordância entre os participantes de todos os Grupos de Apoio relacionado ao fato de que o conhecimento gerado neste canal contribui para melhorar os processos de avaliações institucionais. Analisados em separado, os participantes de cada Grupo corroboram com o mesmo nível de intensidade. A valorização do conhecimento e da informação tornou-se fator de sobrevivência das organizações.

Neste sentido, o Gráfico 15 demonstra que os Grupos de Apoio são uma alternativa para catalisar o processo, uma vez que são chamados a contribuir com a geração de um conhecimento necessário para apoiar o processo de tomada de decisão e gerar indicadores de relevância nos ciclos de avaliações das instituições.

Gráfico 15 - O conhecimento gerado no seu Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais.



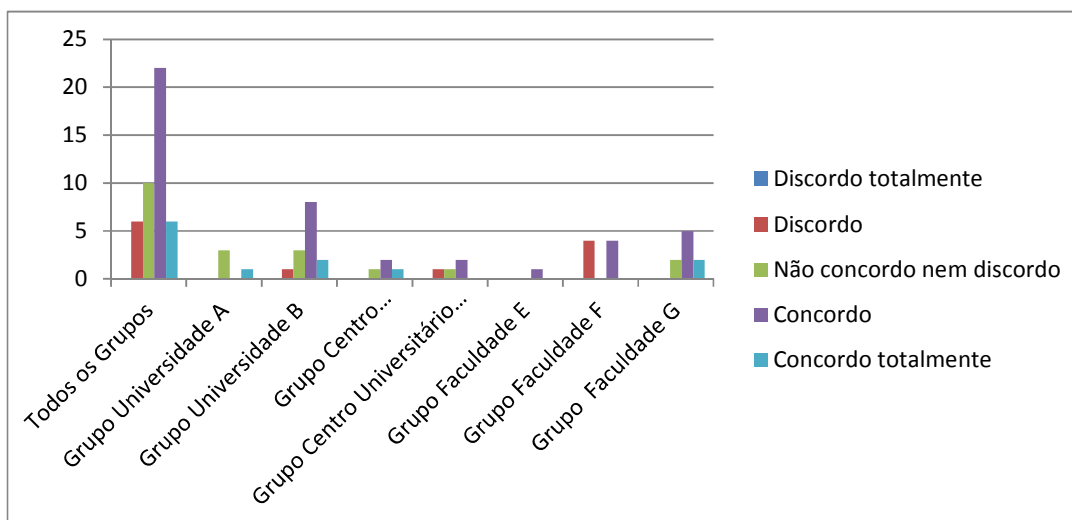
Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Um compartilhamento adequado ocorre quando a informação flui por toda a organização, alcançando os distintos níveis hierárquicos. Para tanto, é preciso utilizar os meios mais adequados, ou seja, os canais mais apropriados. Um adequado compartilhamento deve permitir à organização conhecer-se melhor, o que envolve, dentre outros aspectos, aquele que diz respeito ao funcionário ter acesso às informações necessárias ao adequado desenvolvimento de suas funções. O Gráfico 16 aponta diferenciações em relação à afirmativa de que o Grupo de Apoio interage com os demais canais e sistemas de informações das instituições.

Quando observado o comportamento dos participantes de todos os Grupos pesquisados, não fica claro que há um nível de concordância que sobressaia totalmente. O que se vê é um apontamento que demonstra que uma parte concorda, mas é considerável também a parte dos que discordam e não concordam nem

discordam. Este comportamento é também percebido quando analisadas as respostas dos participantes de cada Grupo de Apoio.

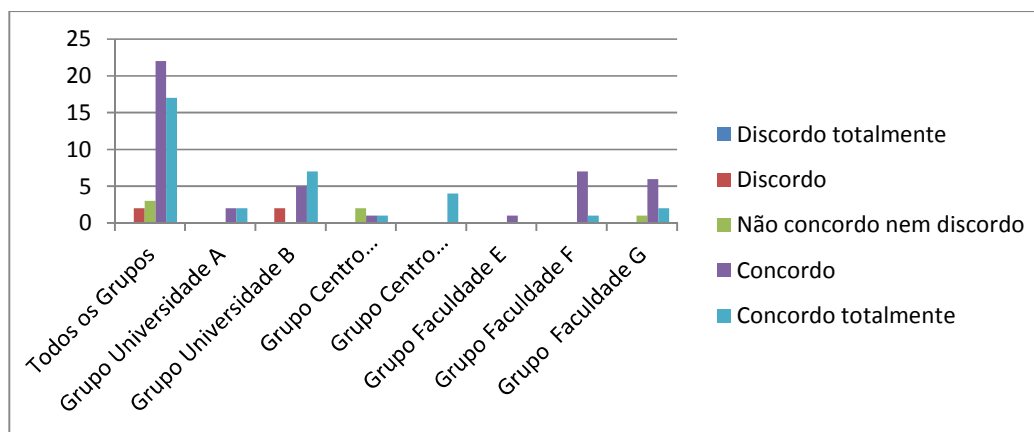
Gráfico 16 - Há uma interação entre o seu Grupo de Apoio e os demais canais e sistemas de informação da IES.



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Em relação à questão que procura identificar se os participantes do Grupo de Apoio possuem uma visão crítica da instituição, o Gráfico 17 mostra que a maioria de todos os participantes dos grupos concorda com a afirmativa, e grande parte desta maioria concorda totalmente com esta afirmativa. Analisadas as respostas dos participantes de cada grupo, percebe-se que a maioria dos respondentes concordam e corroboram as respostas de todos.

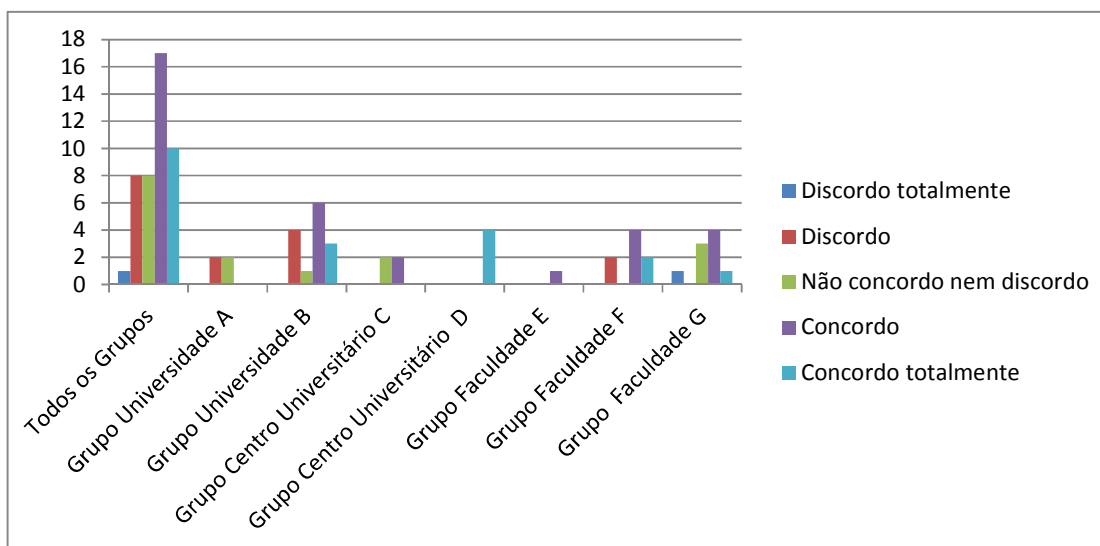
Gráfico 17 - Os colaboradores do seu Grupo de Apoio possuem uma visão crítica da IES.



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

O Gráfico 18 apresenta muitas diferenciações em relação à afirmativa de que os participantes do Grupo de Apoio representam todas as áreas envolvidas nos processos de avaliações institucionais. Quando analisado o comportamento dos participantes de todos os Grupos pesquisados, não fica claro que há um nível de concordância que sobressaia totalmente. O que se vê é um apontamento que demonstra que uma parte concorda, mas é considerável também a parte dos que discordam e não concordam nem discordam. Este comportamento é também percebido quando analisadas as respostas dos participantes de cada Grupo de Apoio.

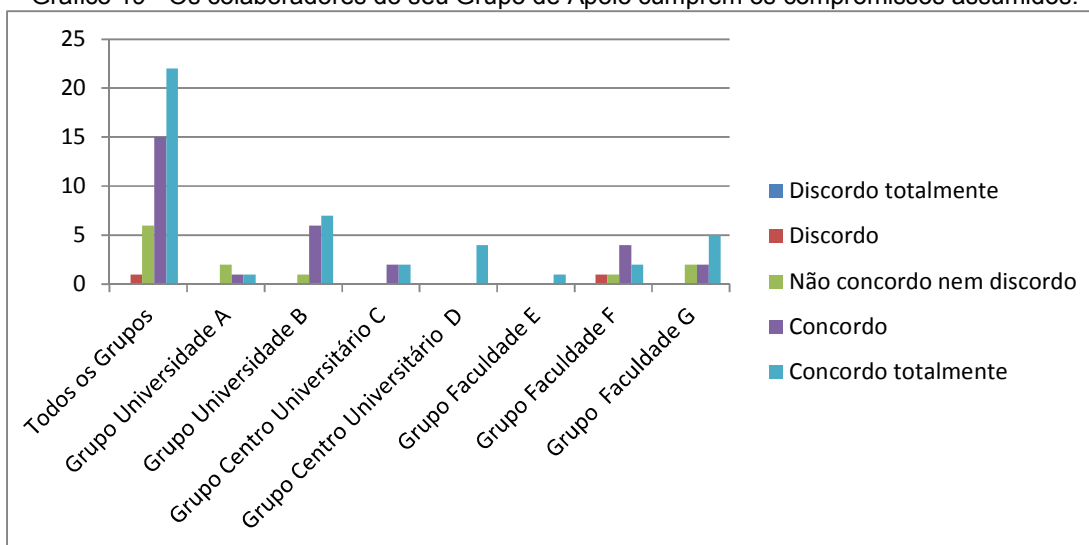
Gráfico 18 - Os colaboradores do seu Grupo de Apoio representam todas as áreas envolvidas nos processos de avaliações institucionais.



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

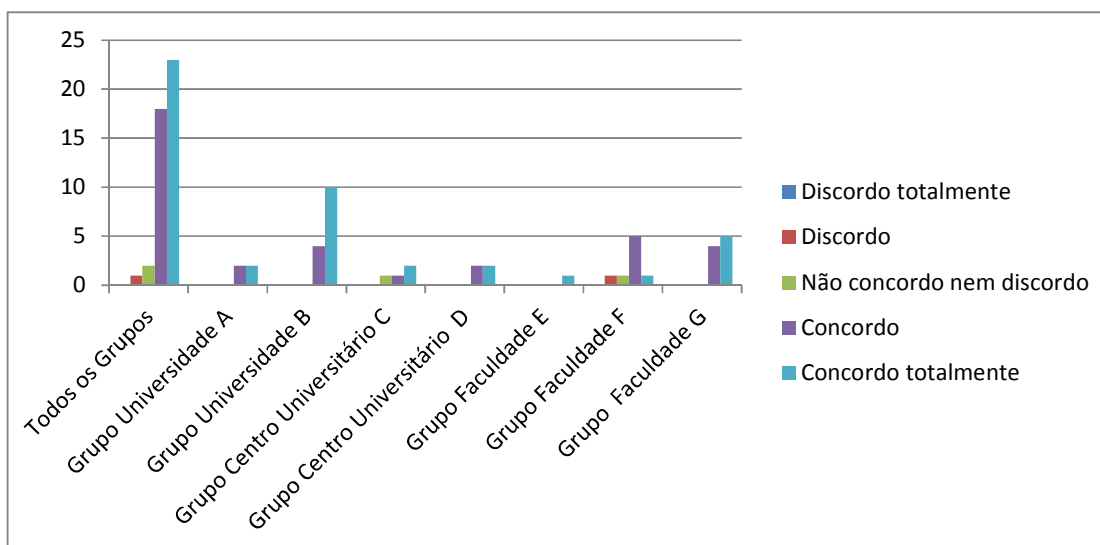
Os resultados dos Gráficos 19 e 20, por serem equivalentes, podem ser apresentados em conjunto. Estes procuram identificar se os participantes do Grupo de Apoio cumprem os compromissos assumidos e se estes participantes são vistos com credibilidade junto aos seus colegas de instituição. Os gráficos mostram que a maioria de todos os participantes dos grupos concordam com as afirmativas, inclusive uma grande parte desta maioria concorda totalmente. Analisadas as respostas dos participantes de cada grupo percebe-se que a maioria dos respondentes concordam e corroboram as respostas de todos.

Gráfico 19 - Os colaboradores do seu Grupo de Apoio cumprem os compromissos assumidos.



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Gráfico 20 - Os colaboradores do seu Grupo de Apoio são vistos com credibilidade junto aos seus colegas de IES.

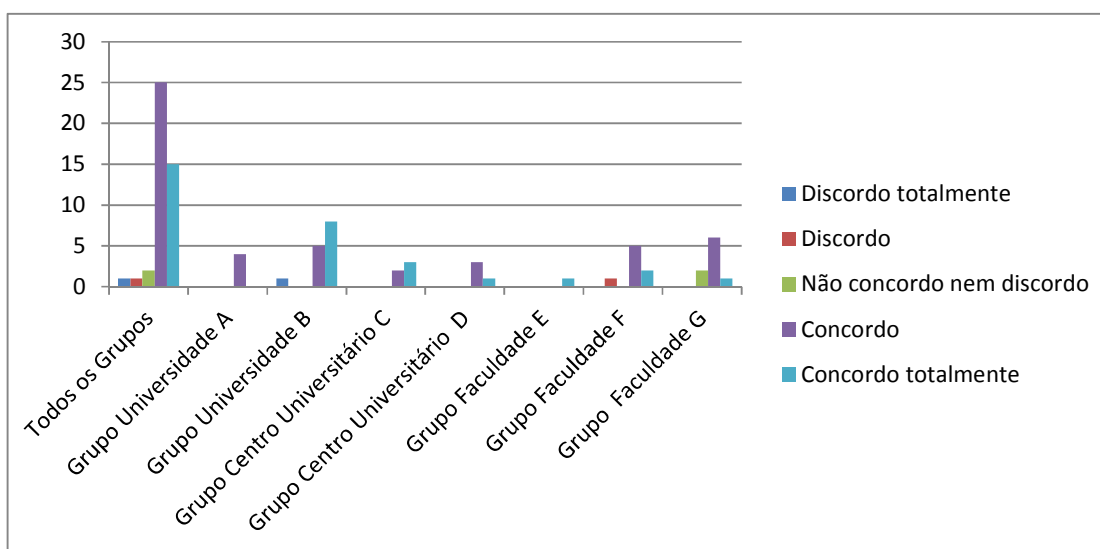


Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Para Tavares (2011) as pessoas que fazem parte da composição de um Grupo de Apoio devem possuir algumas responsabilidades como difundir o processo, compartilhar e disseminar o conhecimento, obter participação e envolvimento de seus colegas, indicar pessoas para participar em momentos específicos do processo, identificar problemas e disfunções e contribuir para que os mesmos sejam eliminados, minimizados ou mantidos sobre controle.

O Gráfico 21 procura analisar o grau de concordância entre os participantes destes Grupos em relação à afirmativa de que o Grupo permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais. É possível perceber que a maioria de todos os participantes dos grupos concordam com a afirmativa, inclusive grande parte desta maioria concorda totalmente. Analisadas as respostas dos participantes de cada grupo, percebe-se que a maioria dos respondentes concordam e corroboram as respostas de todos.

Gráfico 21 - O seu Grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais.

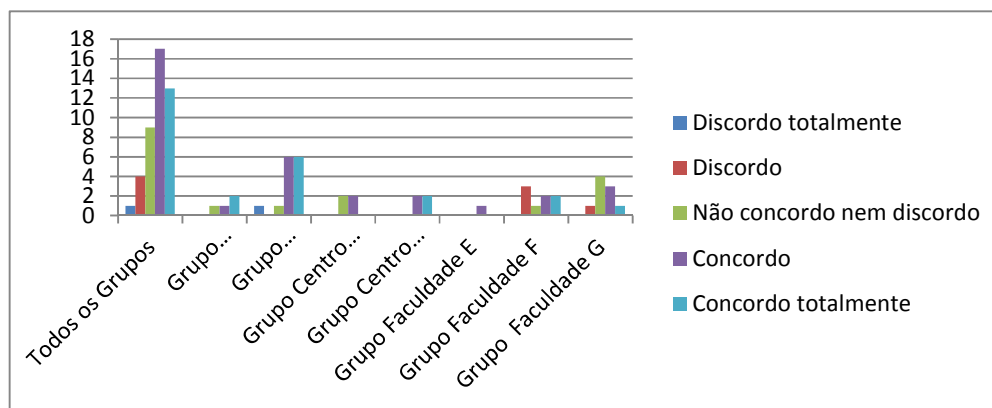


Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

O Gráfico 22 analisa o entendimento dos participantes dos Grupos de Apoio de que normas e procedimentos para os processos de avaliações institucionais foram implementadas através do Grupo, e é possível perceber diferenciações nas respostas. Quando analisado o comportamento dos participantes de todos os Grupos pesquisados não fica claro que há um nível de concordância que sobressaia totalmente. O que se vê são respostas que demonstram que uma parte concorda, mas é considerável também a parte dos que discordam e não concordam nem discordam. Percebe-se assim que os participantes dos grupos não têm uma percepção única de que as normas e os procedimentos decorrentes dos processos de avaliações institucionais foram implantados através do grupo. Este

comportamento é também percebido quando analisadas as respostas dos participantes de cada Grupo de Apoio.

Gráfico 22 - Normas e procedimentos para os processos de avaliações institucionais foram implementadas através do seu Grupo de Apoio.

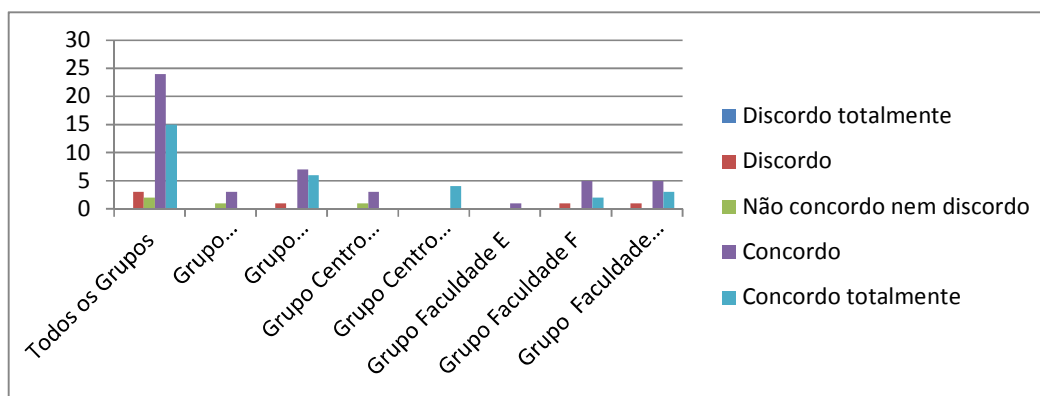


Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Perguntados sobre o fato de que o Grupo de Apoio acompanha de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição, o Gráfico 23 mostra que a maioria dos participantes dos grupos concordam com a afirmativa, sendo que, inclusive, uma grande parte desta maioria concorda totalmente.

Analisadas as respostas dos participantes de cada grupo, percebe-se que a maioria dos respondentes concordam e corroboram com as respostas dos participantes de todos os grupos.

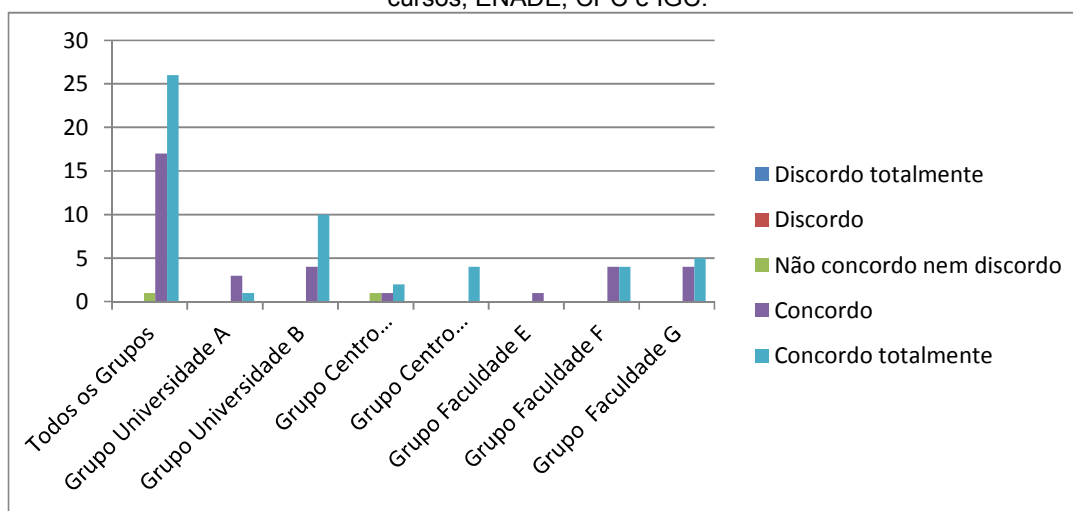
Gráfico 23 - O seu Grupo de Apoio acompanha de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição.



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

Por fim, o Gráfico 24 mostra que é alto o nível de concordância entre os participantes, analisados em conjunto e separadamente, de que o Grupo de Apoio contribui para os resultados dos conceitos das avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC. Os processos avaliativos devem ser vistos como um mecanismo que auxilia no amadurecimento acadêmico, as informações obtidas podem direcionar ações que objetivem a melhoria contínua da IES. Cavalcante (2006) assegura que as avaliações interna e externa acarretam contribuições grandiosas para a gestão institucional. Os resultados podem ser discutidos para, então, subsidiar ações de melhoria, de correção e de avanço

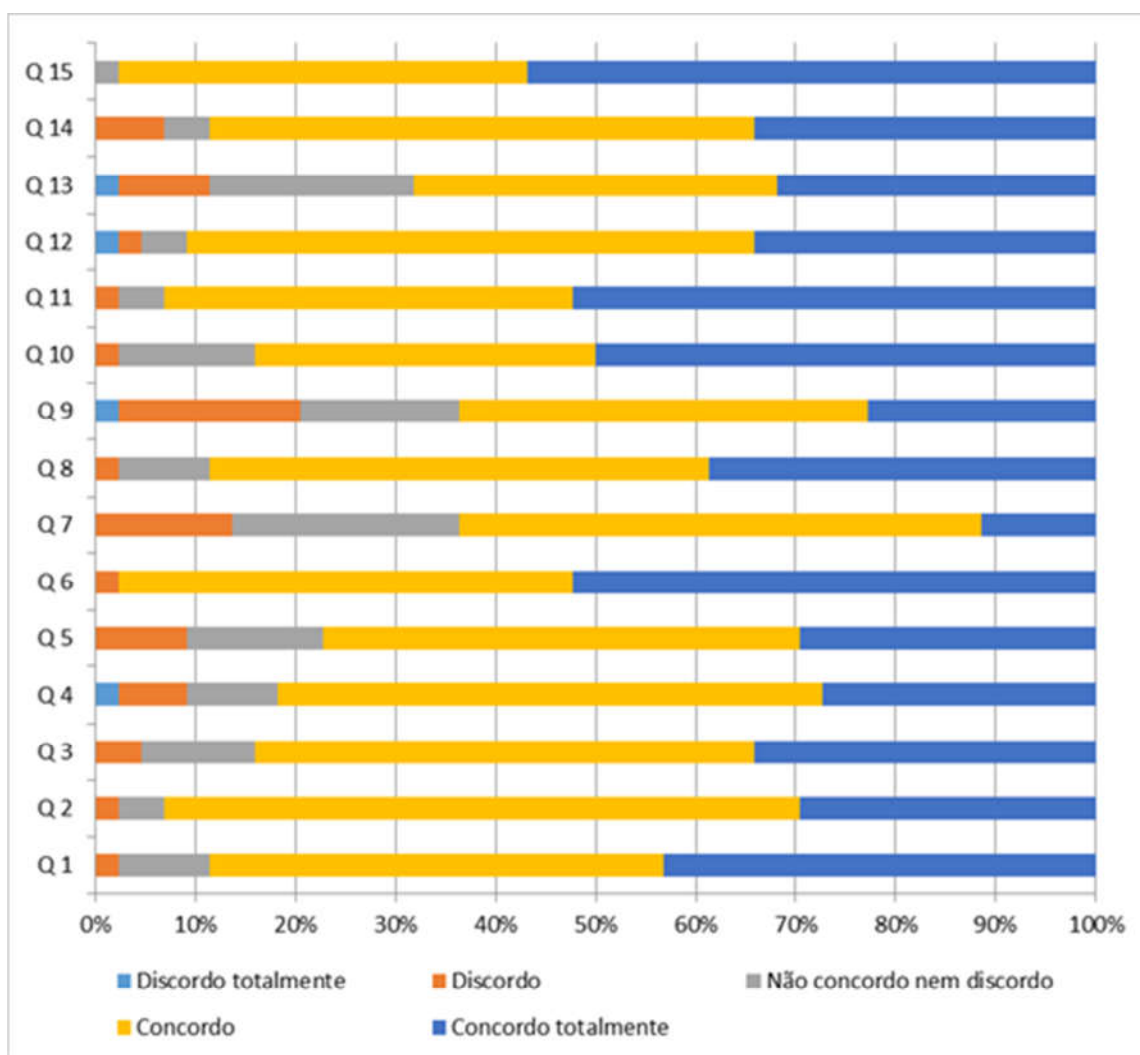
Gráfico 24 - O seu Grupo de Apoio contribui para os resultados dos conceitos das avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC.



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

O gráfico 25, apresentado a seguir, mostra o comportamento em conjunto de todos os participantes dos Grupos de Apoio pesquisados. A análise quantitativa das respostas foi feita pela Escala Likert das 15 questões, comparando-as ainda através do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, que consegue medir a relação linear entre as variáveis, apontando assim os maiores e os menores níveis de concordância entre os participantes. A escala permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade dos participantes dos Grupos de Apoio em relação às afirmativas propostas, fazendo com que as categorias de respostas sirvam para capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes.

Gráfico 25 - Frequência relativa das respostas dos Colaboradores dos Grupos de Apoio



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

No geral, observou-se que a resposta 'concordo' é a que mais aparece, apresentando percentuais sempre acima de 35%, seguida pela resposta 'concordo totalmente'.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o comprometimento facilita a busca da aplicação do conhecimento, pois é através desse empenho que ocorre o interesse de procurar fazer o melhor e dar o melhor de si, e é através de discussões, compartilhamento de experiências e observação que o conhecimento pode fluir dentro desse ambiente de ensino.

Para os autores supracitados, os membros de uma equipe criam novas perspectivas através do diálogo e do debate. Esse diálogo pode envolver consideráveis conflitos e divergências, mas é exatamente esse conflito que impulsiona os funcionários a questionarem as premissas existentes e a compreenderem suas experiências de uma nova forma.

Ao expressarem suas respostas com 'concordo' e 'concordo totalmente', os participantes dos Grupos de Apoio identificam os benefícios de participarem do grupo e se alinham ao pensamento de Davenport e Prusak (1998), para quem o benefício do conhecimento é proporcionar uma vantagem sustentável gerando retornos crescentes e continuados, e, ao contrário dos ativos materiais, ele aumenta com o uso.

Em relação ao 'concordo totalmente', há destaque para 3 (três) questões que apresentaram melhor avaliação: o Grupo de Apoio contribui para os resultados dos conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC (55%); o grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais (52%); e o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais (52%).

Trigueiro (2000) afirma que o Ministério da Educação e Cultura – MEC – é favorável ao crescimento das IES particulares para atender a demanda excedente, privada do ensino público. Entretanto, para isto acontecer, essas IES precisam manter firme o discurso pela qualidade como forma de ter suas ações aprovadas pelos órgãos reguladores, formados principalmente por pessoas pertencentes ao sistema público de educação superior.

As instituições hoje são avaliadas pelo MEC/INEP pelos conceitos que retratam a qualidade de seu ensino. Ao terem profissionais com competências desenvolvidas para os processos avaliativos e compartilharem o aprendizado gerado nestes processos, as instituições estarão sendo mais competitivas em relação ao mercado, e regularmente aprovadas pelos órgãos governamentais.

Já a resposta 'discordo totalmente' foi a que menos apareceu, não ocorrendo em muitos casos, seguida pela resposta 'discordo'. Isto mostra que, no geral, há concordância entre os respondentes quanto aos aspectos questionados.

Tavares (2011) ressalta que é necessário analisar a perspectiva de envolvimento e comprometimento das pessoas que fazem parte do grupo de apoio. O envolvimento representa a identificação das pessoas com a proposta, enquanto o comprometimento refere-se ao estabelecimento e cumprimento de compromissos em relação ao que se propõe a realizar. A percepção do grupo é em grande parte um somatório das percepções de cada um dos envolvidos no processo. À medida que cada um explicita seu grau de comprometimento, fica mais fácil avaliar as perspectivas de sucesso do processo de compartilhamento.

Em relação ao 'discordo', há destaque para duas respostas que apresentaram maior percentual de avaliação: a interação entre o seu Grupo de Apoio e os demais canais e sistema de informações da instituição (15%) e o seu grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais (21%).

De acordo com Davenport (1999), sempre que os mecanismos disponíveis forem primitivos, em relação à necessidade de informação, será também o sistema como um todo. Quanto maior a eficiência dos canais, maior a utilização deles como instrumento de compartilhamento.

Em seguida foi feita a análise quantitativa das respostas em Escala Likert das 15 questões, tanto para o grupo formado por todos os respondentes, quanto para cada grupo, comparando-os ainda através do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

Observou-se que as questões com maior pontuação foram a questão seis (mediana 5 e média 4.5), questão onze (mediana 5 e média 4.4), a questão quinze (mediana de 5 e média 4.5) e a questão oito (mediana de 5 e média 4.5).

A questão seis procurou avaliar se o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais.

Para Nonaka (1999) o conhecimento é valioso se for aplicável com êxito em atividades criadoras de valor/competências e for utilizável na exploração de oportunidades de negócios.

Uma vez agrupados e engajados, os membros do Grupo de Apoio devem estar capacitados para o desenvolvimento de atividades como o monitoramento do ambiente externo, tanto no nível macro como junto aos relacionamentos externos e ambiente competitivo da organização. O monitoramento interno compreende a constante adequação da organização para responder aos desafios e demandas do ambiente externo, bem como a recomendação da necessidade de elaboração e coordenação da execução de planos específicos e o acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas para o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo.

A questão onze procurou avaliar se o Grupo de Apoio acompanha de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição. Para Tavares (2011), as atividades de um Grupo de Apoio devem ser sistemáticas, acompanhadas e monitoradas de forma a garantir o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo.

As avaliações institucionais devem ser vistas como um mecanismo que auxilia no amadurecimento acadêmico. As informações obtidas nesses instrumentos devem direcionar ações que objetivem a melhoria contínua da IES. As avaliações podem ser descritas como um processo contínuo, no qual a IES constrói e produz conhecimento sobre sua própria realidade.

A questão quinze procurou avaliar se o Grupo de Apoio contribui para os resultados dos conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC.

Dias Sobrinho (2003) destaca que as avaliações internas e externas produzem contribuições importantes para a gestão institucional. Os resultados podem ser discutidos para, então, subsidiar ações de melhoria, de correção e de avanço. Dentro desta perspectiva, define o autor, a avaliação institucional torna-se norteadora para o planejamento estratégico da IES. Senge (1994) contribui ressaltando que o processo de aprendizagem organizacional é realizado em grupos de trabalho que melhoraram a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional, apoiando as organizações em seus processos de decisão.

A questão oito procurou avaliar os principais fatores que prejudicam o processo de compartilhamento no Grupo de Apoio do respondente em relação aos fatores: falta de confiança mútua, intolerância com erros, falta de tempo e de locais de encontro, diferentes culturas, vocabulários e quadros de referências e falta de capacidade de absorção pelos participantes. Os fatores com maior pontuação foram a falta de capacidade de absorção pelos participantes (mediana 5 e média 4.5) e diferentes culturas e vocabulários (mediana 5 e média 4.4).

Segundo Davenport e Prusak (1998), há vários fatores que inibem a transferência do conhecimento: falta de confiança mútua, diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência, falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo, *status*, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do 'não inventado aqui', intolerância com erros ou necessidade de ajuda. O autor, especificamente aos fatores citados, aponta prováveis soluções, como estabelecer um consenso através de educação, discussão, trabalho em equipe e rodízio de funções e aceitar e recompensar erros criativos e colaboração. À medida que esses aspectos possam ser eliminados, o compartilhamento do conhecimento fluirá de maneira mais consistente na organização.

Figura 8 – Tabela descritiva por grupo e geral e teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para diferença entre grupos

Variáveis	Grupo																					Total	p-valor		
	A			B			C			D			E			G			H						
	μ	Med	σ	μ	Med	σ	μ	Med	σ	μ	Med	σ	μ	Med	σ	μ	Med	σ	μ	Med	σ				
Q1	4.0	4.0	0.8	4.6	5.0	0.6	4.0	4.0	0.8	4.3	4.5	1.0	5.0	5.0	.	3.9	4.0	0.8	4.3	4.0	0.5	4.3	4.0	0.7	0.1800
Q2	4.0	4.0	0.0	4.2	4.0	0.8	5.0	5.0	0.0	4.0	4.0	0.0	4.0	4.0	.	4.3	4.0	0.5	4.0	4.0	0.7	4.2	4.0	0.6	0.0804
Q3	3.8	4.0	0.5	4.3	4.0	0.8	4.8	5.0	0.5	4.3	4.0	0.5	5.0	5.0	.	3.8	4.0	1.0	4.0	4.0	0.7	4.1	4.0	0.8	0.1955
Q4	3.3	3.5	1.0	4.3	4.5	1.1	4.3	4.0	0.5	4.0	4.0	0.0	4.0	4.0	.	3.9	4.0	0.8	3.8	4.0	1.1	4.0	4.0	0.9	0.3052
Q5	3.8	4.0	1.3	4.5	5.0	0.7	4.3	4.0	0.5	3.8	4.0	0.5	5.0	5.0	.	3.6	4.0	0.7	3.4	3.0	1.1	4.0	4.0	0.9	0.0604
Q6	4.5	4.5	0.6	4.4	4.0	0.9	5.0	5.0	0.0	4.5	4.5	0.6	5.0	5.0	.	4.6	5.0	0.5	4.3	4.0	0.5	4.5	5.0	0.7	0.4583
Q7	3.5	3.0	1.0	3.8	4.0	0.8	3.3	3.5	1.0	4.0	4.0	0.8	4.0	4.0	.	3.0	3.0	1.1	3.9	4.0	0.6	3.6	4.0	0.9	0.4527
Q8	4.5	4.5	0.6	4.3	4.5	0.9	5.0	5.0	0.0	3.8	3.5	1.0	4.0	4.0	.	4.1	4.0	0.4	4.1	4.0	0.6	4.3	4.0	0.7	0.1463
Q9	2.5	2.5	0.6	3.7	4.0	1.1	5.0	5.0	0.0	3.5	3.5	0.6	4.0	4.0	.	3.8	4.0	1.2	3.3	4.0	1.2	3.6	4.0	1.1	0.0358
Q10	3.8	3.5	1.0	4.4	4.5	0.7	5.0	5.0	0.0	4.5	4.5	0.6	5.0	5.0	.	3.9	4.0	1.0	4.3	5.0	0.9	4.3	4.5	0.8	0.1989
Q11	4.5	4.5	0.6	4.7	5.0	0.5	4.5	4.5	0.6	4.3	4.5	1.0	5.0	5.0	.	3.8	4.0	0.9	4.6	5.0	0.5	4.4	5.0	0.7	0.1352
Q12	4.0	4.0	0.0	4.4	5.0	1.1	4.3	4.0	0.5	4.5	4.5	0.6	5.0	5.0	.	4.0	4.0	0.9	3.9	4.0	0.6	4.2	4.0	0.8	0.1828
Q13	4.3	4.5	1.0	4.1	4.0	1.1	4.8	5.0	0.5	3.5	3.5	0.6	4.0	4.0	.	3.4	3.5	1.3	3.4	3.0	0.9	3.9	4.0	1.0	0.1306
Q14	3.8	4.0	0.5	4.3	4.0	0.8	5.0	5.0	0.0	3.8	4.0	0.5	4.0	4.0	.	4.0	4.0	0.9	4.1	4.0	0.9	4.2	4.0	0.8	0.0738
Q15	4.3	4.0	0.5	4.7	5.0	0.5	5.0	5.0	0.0	4.3	4.5	1.0	4.0	4.0	.	4.4	4.0	0.5	4.6	5.0	0.5	4.5	5.0	0.5	0.2225

Fonte: Elaborado pelo autor

Na comparação entre os grupos, pode-se dizer que há diferença estatisticamente significativa apenas na questão 9 ($p\text{-valor}=0,0358$), sendo que o grupo E (mediana) apresentou maior concordância, seguido pelos grupos B, G e H (mediana 4). Os menos concordantes foram do grupo A (mediana 2.5), seguido pelo grupo D (mediana 3.5).

A questão nove procurou avaliar se o Grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais. Esta questão apresentou uma diferença significativa no nível de concordância. Os participantes dos Grupos de Apoio pesquisados das instituições B, E, G e H concordam que o grupo desenvolve as competências necessárias, contrapondo-se aos participantes dos Grupos de Apoio das instituições A e D, que discordam.

Independente do debate dos que concordam e discordam, o compartilhamento do conhecimento, a fim de se buscar melhores desempenhos nas avaliações institucionais, precisa ser realizado a partir da criação e do desenvolvimento de competências específicas àqueles que participarão de forma ativa do processo. Os processos avaliativos são complexos e requerem das instituições capital intelectual próprio e compartilhado de forma a criar competência e cultura próprias para os atos de avaliações, conforme regulamentação do SINAES.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos.

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IES para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais, para orientar políticas públicas; e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

No SINAES, a integração dos instrumentos (auto-avaliação, avaliação externa, avaliação das condições de ensino, ENADE, censo e cadastro) permite a atribuição de conceitos, ordenados numa escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas. Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de um protocolo de compromisso firmado entre a IES e o MEC, no qual se estabelecerão encaminhamentos, procedimentos e ações, com indicação de prazos e métodos a serem adotados pela IES para a superação das dificuldades.

Por fim, foi feita a análise de associação entre as 15 variáveis, via análise de correlação não paramétrica de Spearman. Além do coeficiente de correlação (r), foi calculado também o p -valor sob a hipótese de que o coeficiente de correlação calculado é estatisticamente igual a zero, ou seja, rejeitar essa hipótese (p -valor menor que 0,05) significa que o coeficiente de correlação calculado é estatisticamente diferente de zero.

Assim, observou-se que, sempre que a correlação se mostrou estatisticamente significativa (p -valor menor que 0,05), essa correlação foi positiva. Vale ressaltar que as questões se correlacionaram significativamente entre os blocos aprendizagem, conhecimento e resultados.

O fato das questões se correlacionarem significativamente entre os blocos aprendizagem, conhecimento e resultados no Grupo de Apoio é fundamental, pois a criação do conhecimento é um processo contínuo, direcionado pela intenção organizacional, que é definida como aspiração de uma organização às suas metas. A sua vantagem é a criação de um ambiente de conhecimento voltado para o compartilhamento, que gera mais competitividade e melhores decisões.

As variáveis com menor quantidade de correlação com as demais foram a questão 'Os colaboradores do seu grupo possuem uma visão crítica da IES', que não apresentou nenhuma correlação significativa com as informações do bloco conhecimento, e 'Os colaboradores do seu grupo cumprem os compromissos assumidos'. Para essas questões, Tavares (2008) é bem claro: entre as condições essenciais, os participantes de um Grupo de Apoio devem ter uma visão conceitual da organização e do setor, ter uma visão crítica da organização, ter credibilidade junto aos colegas e subordinados, representarem todas as áreas envolvidas no processo e serem capazes de cumprir os compromissos assumidos.

Figura 9 - Correlação não paramétrica de Spearman entre variáveis

Variável	Estatística	Variável													
		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14
Q 2	R	0.2951													
	p-valor	0.0519													
Q 3	R	0.3558	0.6880												
	p-valor	0.0178	<.0001												
Q 4	R	0.3653	0.6090	0.4994											
	p-valor	0.0148	<.0001	0.0006											
Q 5	R	0.2932	0.3557	0.4836	0.5140										
	p-valor	0.0534	0.0178	0.0009	0.0004										
Q 6	R	0.3570	0.5942	0.4012	0.2649	0.2848									
	p-valor	0.0174	<.0001	0.0070	0.0822	0.0610									
Q 7	R	0.5311	0.2655	0.3888	0.4547	0.3982	0.2482								
	p-valor	0.0002	0.0815	0.0091	0.0019	0.0074	0.1043								
Q 8	R	0.1246	0.3112	0.2764	-0.1012	0.0765	0.3821	0.2053							
	p-valor	0.4202	0.0398	0.0694	0.5134	0.6217	0.0105	0.1812							
Q 9	r	0.3372	0.5142	0.3621	0.3342	0.1138	0.4857	0.2587	0.3207						
	p-valor	0.0252	0.0004	0.0157	0.0266	0.4620	0.0008	0.0899	0.0338						
Q 10	r	0.4118	0.4330	0.3419	0.3427	0.2642	0.4329	0.5478	0.4718	0.4107					
	p-valor	0.0055	0.0033	0.0231	0.0228	0.0831	0.0033	0.0001	0.0012	0.0056					
Q 11	r	0.4933	0.2332	0.3338	0.2576	0.3113	0.2130	0.4531	0.3691	0.1079	0.6748				
	p-valor	0.0007	0.1277	0.0288	0.0914	0.0397	0.1651	0.0020	0.0137	0.4855	<.0001				
Q 12	r	0.5394	0.4790	0.5104	0.4906	0.3465	0.5210	0.4883	0.1933	0.4650	0.4657	0.4100			
	p-valor	0.0002	0.0010	0.0004	0.0007	0.0212	0.0003	0.0008	0.2087	0.0015	0.0014	0.0057			
Q 13	r	0.5177	0.4790	0.3391	0.3077	0.2956	0.4920	0.4274	0.3537	0.5530	0.5047	0.3423	0.6079		
	p-valor	0.0003	0.0010	0.0244	0.0422	0.0514	0.0007	0.0038	0.0185	<.0001	0.0005	0.0229	<.0001		
Q 14	r	0.2813	0.4655	0.2118	0.3223	0.1261	0.3964	0.2754	0.4101	0.6635	0.5254	0.2040	0.3645	0.5909	
	p-valor	0.0644	0.0015	0.1676	0.0329	0.4146	0.0077	0.0704	0.0057	<.0001	0.0003	0.1842	0.0150	<.0001	
Q 15	r	0.4476	0.3567	0.2350	0.3232	0.1911	0.3481	0.5004	0.5082	0.3679	0.6324	0.4647	0.4586	0.4717	0.6115
	p-valor	0.0023	0.0175	0.1247	0.0324	0.2141	0.0206	0.0005	0.0004	0.0140	<.0001	0.0015	0.0017	0.0012	<.0001

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5 ASSOCIAÇÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

A associação entre os resultados dos dados qualitativos e quantitativos será realizada a partir dos dados quantitativos que apresentaram maior e menor avaliação no nível de concordância, pontuando assim um insumo estatisticamente significativo com o conteúdo associado aos dados resultantes das entrevistas realizadas na pesquisa qualitativa. A seguir são apresentadas as questões que tiveram maior nível de concordância.

5.5.1 A questão seis obteve a maior pontuação (mediana 5 e média 4.5) entre os respondentes e avaliou se o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais

Todos os Gestores entrevistados afirmaram positivamente, de maneira enfática, que as contribuições dos colaboradores do Grupo contribuem de forma positiva a favor da melhoria dos processos de avaliação das instituições.

Para o entrevistado da Faculdade F, as contribuições geraram inclusive procedimentos de gerenciamento:

“Sim, as ações e sugestões vindas pelo conhecimento do Grupo permitiram a criação de várias ferramentas de gestão, como relatórios gerenciais e indicadores de performance”.

Assim, ambos, entrevistados e respondentes, sinalizam que o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais, evidenciando desta forma a orientação de Nonaka (1999), para quem o conhecimento é valioso se for aplicável com êxito em atividades criadoras de valor/competências e for utilizável na exploração de oportunidades de negócios.

5.5.2 A questão onze obteve grande nível de concordância entre os respondentes (mediana 5 e média 4.4) e avaliou se o Grupo de Apoio acompanha de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição

5 (Cinco) dos 7 (sete) entrevistados sinalizaram que seus Grupos acompanham rotineiramente os processos avaliativos de suas instituições. Entretanto, 2 (dois) ressaltaram que é ainda incipiente o acompanhamento de seus Grupos nestes processos. O entrevistado do Centro Universitário C fala:

“Por se tratar de um Grupo relativamente novo, que é visto ainda por alguns setores com desconfiança, todavia acredito que a adesão está dentro do esperado. Com a conquista de bons resultados, não haverá mais hesitação em relação ao processo”.

A maioria de entrevistados e respondentes acredita que seu Grupo de Apoio acompanha de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição. Tavares (2018) evidencia que as atividades de um Grupo de Apoio devem ser sistemáticas, acompanhadas e monitoradas de forma a garantir o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo. O autor destaca que práticas bem sucedidas de compartilhamento sinalizam para uma institucionalização do processo.

5.5.3 A questão quinze obteve bom nível de concordância entre os respondentes (mediana 5 e média 4.5) e avaliou se o Grupo de Apoio contribui para os resultados dos conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC

A análise da questão 15 (quinze) corroborou a avaliação dos respondentes, que avaliaram com bom nível de concordância, e não alto nível de concordância, a percepção dos entrevistados de que o Grupo de Apoio contribui para os conceitos conquistados pelas instituições não é consensual. Dois entrevistados disseram ainda não ser possível garantir esta relação. Descreve o Gestor da Faculdade E:

“Por enquanto ainda não vimos resultados, pelo pouco tempo que o grupo iniciou suas atividades, mas nas avaliações *in loco* do INEP o Grupo tem tentado colaborar”.

Os demais entrevistados acreditam que a contribuição de seus Grupos foi fundamental para os resultados alcançados por suas instituições. Define assim o Gestor da universidade B:

O Grupo atua diretamente para a formação dos conceitos institucionais. Os processos são implementados e acompanhados e junto com outras ações refletem diretamente em especial nas avaliações de cursos, CPC e ENADE”.

Para Trigueiro (2000), o Ministério da Educação e Cultura – MEC – é favorável ao crescimento das IES particulares para atender a demanda excedente, privada do ensino público. No entanto, para isto acontecer, estas IES precisam manter firme o discurso pela qualidade como forma de ter suas ações aprovadas pelos órgãos

reguladores, formados principalmente por pessoas pertencentes ao sistema público de educação superior.

5.5.4 A questão oito também obteve bom nível de concordância entre os respondentes (mediana 5 e média 4.5) e avaliou os principais fatores que prejudicam o processo de compartilhamento no Grupo de Apoio. Segundo os respondentes, os fatores com maior pontuação foram a falta de capacidade de absorção pelos participantes (mediana 5 e média 4.5) e diferentes culturas e vocabulários (mediana 5 e média 4.4)

Os principais apontamentos feitos pelos entrevistados foram diversidade e variedade nas informações, demora ou falta de um *feedback* da instituição para os colaboradores, excesso de trabalho nas atividades de rotina dos membros do Grupo que acabam não tendo a disponibilidade necessária para as atividades de seu Grupo, a falta de motivação de alguns colaboradores em compartilhar um conhecimento que é deles, muitas vezes, com um enfoque numa vaidade que se desassocia de um comportamento de equipe.

Alguns relatos de entrevistados, respectivamente Universidade B e Centro Universitário C, traduzem esses apontamentos:

“O maior problema é a resistência de alguns colaboradores na transferência de informações, o repasse de informação de forma incorreta e a alocação de informação num colaborador específico potencializando o efeito negativo no ambiente corporativo”.

“Acredito ser a questão do tempo. Quando há muitas pessoas envolvidas, a oferta de tempo de cada um, em razão das muitas tarefas que desenvolvem, acaba comprometendo em alguma medida os resultados”.

Os fatores diferentes culturas e vocabulários podem ter uma associação direta com o fator diversidade e variedade nas informações, assim como o fator falta de capacidade de absorção pelos participantes pode estar ligado ao apontamento dos entrevistados de que a falta de motivação de alguns colaboradores em compartilhar um conhecimento que é deles, muitas vezes, com um enfoque numa vaidade que se desassocia a um comportamento de equipe, é um dos fatores que prejudicam o compartilhamento.

Choo (2008) e Davenport (1998) ressaltam que é a cultura que define como o compartilhamento funcionará, ativando posturas e atitudes dos envolvidos por meio da definição de valores, políticas e diretrizes para promover as trocas informacionais no ambiente corporativo.

A seguir são apresentadas as questões que tiveram menor nível de concordância:

5.5.5 A questão sete obteve percentual de 15% para a resposta 'Discordo' e avaliou se há interação entre o Grupo de Apoio e os demais canais e sistemas de informações da instituição.

Todos os entrevistados disseram, com ressalvas, que há relação entre o que é compartilhado entre o Grupo e demais canais da instituição. O entrevistado da Faculdade G resume este apontamento:

“O conhecimento do Grupo é disseminado pela instituição, entretanto isso ainda é uma etapa com falhas. Temos muitos problemas de comunicação interna”.

Segundo os entrevistados, a integração do compartilhamento precisa melhorar, visto que a instituição depende do esforço em conjunto de todos os seus colaboradores.

Os apontamentos de Davenport (1999) sinalizam que, sempre que os mecanismos disponíveis forem primitivos, em relação à necessidade de informação, será também o sistema como um todo. Quanto maior a eficiência dos canais, maior a utilização deles como instrumento de compartilhamento.

5.5.6 A questão nove obteve percentual de 21% para a resposta 'Discordo' e avaliou se o grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais

Para a maioria dos entrevistados, contrária à avaliação dos respondentes, o Grupo de Apoio permite que sejam criadas e desenvolvidas competências para os

processos de avaliações institucionais. Os entrevistados sinalizaram, inclusive, quais seriam essas competências:

- ✓ Raciocínio lógico
- ✓ Relacionamento Interpessoal
- ✓ Trabalho em Equipe
- ✓ Interação com outros setores que forma a comunidade acadêmica
- ✓ Organização de eventos acadêmicos
- ✓ Flexibilidade e Negociação
- ✓ Engajamento
- ✓ Conhecimento da legislação do MEC que orienta os processos avaliativos

Na visão do entrevistado do Centro Universitário D, a principal competência adquirida foi:

“O mais importante é que o colaborador tem hoje a preocupação com o todo e não somente com um único processo, muitas vezes aquele de seu setor de origem”.

Para McGee e Prusak (1994), a informação é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade na economia do conhecimento. Assim, as organizações precisam saber gerir e criar novos conhecimentos para sua competitividade no mercado atual, uma vez que, ao dominarem este processo, terão significativa vantagem sobre as demais.

6. CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões desta tese, suas limitações, contribuições relevantes e sugestões para trabalhos futuros. Neste capítulo também é resgatado o problema de pesquisa, qual seja, *como os Grupos de Apoio têm compartilhado a informação e o conhecimento no âmbito das Instituições de Ensino Superior Privado, nos seus respectivos processos de avaliação institucional?* Por fim, discute-se os pontos relevantes para se construir uma resposta para esta questão.

O objetivo geral da presente discussão foi analisar as práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em estruturas de Grupos de Apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas em seus processos de avaliações institucionais de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se contribuir para a área da Ciência da Informação, por incorporar e apresentar novos conceitos e abordagens de áreas afins e correlatas relativas à gestão e ao uso da informação, bem como identificar os principais fatores que influenciam, facilitando ou dificultando, a dinâmica dos grupos de apoio nas Instituições de Ensino Superior Privado. Buscou-se ainda analisar qual a relação entre o compartilhamento da informação e o conhecimento em Grupos de Apoio, assim como os conceitos alcançados pelas Instituições de Ensino Superior Privado em seus processos de avaliações institucionais. Finalmente, teve-se também como finalidade apresentar sugestões que possam contribuir para otimizar o compartilhamento de informação e conhecimento em Instituições de Ensino Superior Privado a partir das práticas de Grupos de Apoio.

A pesquisa foi um estudo descritivo realizado em Instituições de Ensino Superior Privado. Foi utilizada uma metodologia mista, com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores e/ou responsáveis de 7 (sete) Grupos de Apoios das instituições selecionadas; e uma abordagem quantitativa, a partir de 44 (quarenta e quatro) questionários estruturados em escalas do tipo Likert de cinco pontos aplicados nos participantes destes grupos. Os

dados apresentados, a seguir, mostram que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram alcançados.

Nos referenciais pesquisados, percebeu-se que, de fato, o Ministério da Educação e Cultura – MEC – é favorável ao crescimento das IES particulares para atender a demanda excedente privada do ensino público. A grande questão aqui colocada é que as instituições precisam manter firme o discurso pela qualidade como forma de ter suas ações aprovadas pelos órgãos reguladores, formados principalmente por pessoas pertencentes ao sistema público de educação superior. Em contrapartida, ficou claro também que a busca da qualidade neste segmento está atrelada à conquista e à manutenção de indicadores positivos, conquistados a partir dos conceitos satisfatórios das avaliações institucionais coordenadas pelo INEP/MEC.

Faz-se necessário atentar-se para o fato de que, sob a ótica da Gestão da Informação e do Conhecimento, a qualidade acima mencionada é resultante de um processo em que o desenvolvimento de uma organização está intimamente relacionado à sua capacidade de criar conhecimentos, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, a serviços e a sistemas, fazendo com que o conhecimento e seu compartilhamento se tornem uma real vantagem competitiva. Sob a ótica da Administração, os Grupos de Apoio são um processo de aprendizagem organizacional realizado em grupos de trabalho que melhoraram a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional, apoiando-as em seus processos de decisão.

Quanto ao objetivo geral de analisar as principais práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em estruturas de Grupos de Apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas em seus processos de avaliações institucionais, de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante, cumpre ressaltar que não foi possível identificar modelo ou fórmula que possa ser padrão em todas as instituições. Ainda assim foi possível apresentar alguns destaques, pontuados a seguir, que, ao serem comparadas nas abordagens qualitativas e quantitativas, geraram insumos relevantes que permitiram observar com maior relevância a

dinâmica do compartilhamento nos Grupos de Apoio, bem como apontar recomendações que possam contribuir para melhoria do processo:

6.1 QUANTO AO PERFIL DOS GESTORES E PARTICIPANTES

6.1.1 Em relação aos perfis dos gestores e/ou responsáveis pelos Grupos de Apoio e seus participantes

A maioria dos Gestores dos Grupos de Apoio são mulheres, possui título de Doutor, atua na área acadêmica das instituições, em cargos de Direção, e possui menos de 3 (três) anos na instituição, sendo uma média de 2 (dois) anos como responsável pelo grupo.

Quanto aos participantes dos Grupos de Apoio, a maioria atua no setor acadêmico das instituições, é formado por coordenadores de cursos, possui título de Mestre, está na instituição há mais de 5 (cinco) anos, sendo uma média de 1 (um) a 2 (dois) anos de participação no grupo.

6.2 QUANTO À APRENDIZAGEM NO GRUPO DE APOIO

6.2.1 Em relação à estrutura física do espaço onde o Grupo de Apoio se reúne

Ainda que não seja necessário um espaço físico exclusivo para os encontros do Grupo de Apoio, há concordância de que o local ideal é aquele que tenha em sua infraestrutura a disponibilidade de espaço com boas dimensões, mesa, computador, impressora e acesso à internet.

6.2.2 Em relação ao perfil ideal de um participante do Grupo de Apoio

O participante do Grupo de apoio precisa ter como característica relevante visão alinhada com a missão e os valores da instituição. Precisa possuir também habilidades como relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe e profundo conhecimento da instituição e seus processos avaliativos.

6.2.3 Em relação à criação e /ou ao desenvolvimento de competências dos participantes do Grupo de Apoio

Ainda que não tenha havido consenso sobre a avaliação de que os participantes do Grupo acabam tendo suas competências desenvolvidas, é entendimento de que, ao fazer parte de um grupo em que a dinâmica dos processos é colaborativa e compartilhada, as pessoas acabam criando uma condição para absorverem mais conhecimento e melhorarem seu desempenho.

6.2.4 Em relação às atividades desenvolvidas no Grupo de Apoio permitirem aprendizagem comprometida com o saber coletivo

É clara a evidência de que ao participar do grupo o aprendizado não fica somente no âmbito dele, uma vez que, ao se transformarem em conhecimento, um conjunto de ações e procedimentos acaba sendo compartilhado, levando de fato à institucionalização dos processos.

6.3 QUANTO AO CONHECIMENTO E AO COMPARTILHAMENTO NO GRUPO DE APOIO

6.3.1 Em relação ao conhecimento adquirido no Grupo encontrar-se formalizado em normas e procedimentos

Os grupos de apoio formalizam o conhecimento por meio de procedimentos que variam de acordo com a instituição. De modo geral, são utilizados recursos como manuais colaborativos, instruções, regulamentos, descritivo de normas e resoluções, cartilhas com diretrizes, atas de reuniões, relatórios, formulários e informativos.

6.3.2 Em relação ao reconhecimento e valorização das contribuições dos colaboradores do Grupo de Apoio

Os benefícios que os participantes do grupo recebem estão mais ligados às oportunidades relativas a crescimento profissional e ascensão a trabalhos com grau de importância cada vez mais elevado.

Benefícios relacionados à valorização financeira e satisfações pessoais são pouco utilizados, comprometendo a interdependência de necessidade do indivíduo e da organização, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.

6.3.3 Em relação às contribuições do Grupo de Apoio para a melhoria dos processos de Avaliação Institucional

É consenso que o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais. É necessário destacar que a elevada competição presente no ambiente das Instituições de Ensino Superior Privadas as tem levado a buscar variadas alternativas no sentido da elevação de sua produtividade e qualidade de suas operações. Quando um grupo sinaliza que tem contribuído para a melhoria dos processos, isto significa que há identificação de que o benefício do conhecimento proporciona vantagem sustentável, gerando retornos crescentes e continuados.

No Brasil, há tendência histórica de expansão da educação superior, majoritariamente, pela via privada, aumentando a responsabilidade do Estado em desenvolver um sistema de avaliação como uma das prioridades da política governamental, com vistas a orientar a expansão da oferta, a elaboração de políticas públicas, a possibilitar a análise das realidades institucionais para pontuação das fragilidades e potencialidades como medida diagnóstica para tomada de decisões, de forma a garantir os padrões de qualidade exigidos para o desenvolvimento da educação.

Assim, as instituições de ensino superior privadas precisam melhorar seus processos a fim de se adequarem ao SINAES/Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, que, entre outras finalidades, almeja a melhoria da qualidade da educação superior no país, e, para isto, se articula em três processos avaliativos: avaliação institucional (interna e externa), avaliação de curso e avaliação de desempenho de estudantes (ENADE).

6.3.4 Em relação ao Grupo de Apoio e ao compartilhamento entre os demais canais e sistemas de informações da instituição

A maioria dos grupos de apoio não possui um alinhamento com os demais canais e sistemas de informações das instituições. Esta falta de integração compromete o compartilhamento e o aprendizado coletivo na instituição, uma vez que, quando não é adequadamente realizado, prejudica a melhoria da qualidade dos produtos e a qualidade dos serviços por ela prestados.

6.3.5 Em relação aos principais fatores que prejudicam o compartilhamento do conhecimento num Grupo de Apoio

Os fatores que comprometem o compartilhamento do conhecimento no grupo de apoio são a diversidade e a variedade nas informações; a demora ou a falta de retorno de respostas por parte da instituição para os participantes do grupo; excesso de trabalho nas atividades de rotina dos membros do Grupo, que acabam não tendo a disponibilidade necessária para as atividades de seu Grupo; e a falta de motivação de alguns integrantes em compartilhar um conhecimento que é deles.

6.4 QUANTO AOS RESULTADOS DO GRUPO DE APOIO

6.4.1 Em relação às normas e aos procedimentos que foram implementados para os processos de avaliações institucionais

Os Grupos de Apoio implementam procedimentos específicos para subsidiar os processos avaliativos de suas instituições. Em alguns casos, estes procedimentos acabam saindo dos limites do grupo, e são criadas estruturas próprias para subsidiar

os processos, como departamentos e/ou setores que geram indicadores e beneficiam toda a instituição com informações de maneira integrada e consolidada.

6.4.2 Em relação ao Grupo de Apoio acompanhar de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição

Os grupos de Apoio acompanham de forma sistemática e dinâmica os processos avaliativos das instituições, buscando desta forma o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo. As avaliações institucionais fazem parte do fluxo de rotinas das instituições e geram informações para o SINAES. Estas informações acabam direcionando ações que objetivem a melhoria contínua das instituições. Ou seja, as avaliações podem ser descritas como um processo contínuo, no qual uma instituição constrói e produz conhecimento sobre sua própria realidade.

6.4.3 Em relação à contribuição do Grupo para os conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC

É relevante a contribuição dos Grupos de Apoio nos resultados dos conceitos das avaliações de suas instituições. Os grupos atuam diretamente na formação dos conceitos institucionais, refletindo em especial nas avaliações de cursos, CPC e ENADE, fator indispensável para que as instituições tenham suas ações aprovadas pelos órgãos reguladores.

Contribuir para a área da Ciência da Informação incorporando e apresentando novos conceitos e abordagens de áreas afins e correlatas à gestão e ao uso da informação foi um dos objetivos específicos deste trabalho. Percebeu-se no Quadro 4 - Comparativo Grupos de Apoio e Demais Abordagens - que às abordagens tradicionais na ciência da informação de contextos capacitantes, comunidades de práticas, redes informais e aprendizado em grupo se soma o Grupo de Apoio. A pesquisa bibliográfica indicou considerações relevantes quanto ao entendimento das diversas abordagens utilizadas, no que tange aos canais de compartilhamento, assim como as características comuns e diferenciadas desses meios e os impactos em suas dinâmicas que, analisadas em diferentes contextos, permitem avaliar e

promover serviços de informação mais adequados para atender demandas específicas.

No que diz respeito à contribuição da literatura de Grupo de Apoio ao campo da Gestão da informação e do conhecimento, deve-se atentar para o fato de que os diversos estudos de canais de compartilhamento da informação e do conhecimento tentam abarcar a realidade no período temporal que se pretende investigar. Ainda assim, as possibilidades de interpretações são inúmeras. As tecnologias, as necessidades, a cultura de uma determinada época e local estudados irão indubitavelmente variar de um pesquisador para outro, e caberá à Ciência da Informação o papel de incorporar essa multiplicidade que o tema oferece.

Tavares (2008), Prusak e Davenport (1998), Nonaka (1999) e Barbosa (2008) sustentam que ainda não existe uma fórmula aplicável a todas as organizações, uma vez que cada organização é única. Comungam do fato de que o fator crítico para a condução de processos de compartilhamento é a compreensão das características e possibilidades das pessoas e recursos envolvidos. O Grupo de Apoio se posiciona, então, como uma das inúmeras possibilidades de estudar os contextos destes processos, bem como seus usuários, dinâmicas e resultados e, ainda assim, o assunto não se esgotará, uma vez que se trata de um campo com vasto potencial exploratório.

É importante destacar que o uso da informação passa obrigatoriamente pela necessidade de se considerar as especificidades de cada contexto/meio no qual o usuário se encontra. Desta forma, o debate sobre Grupo de Apoio traz uma contribuição importante aos estudos da gestão da informação e do conhecimento, pois tem como propósito possibilitar reflexão sobre as diversas abordagens de canais de compartilhamento, atingindo seu objetivo, já que apresenta uma nova abordagem – grupo de Apoio – para sistemas de compartilhamento de informação e conhecimento já amplamente analisados na literatura informacional, como contextos capacitantes, comunidades de práticas e redes formais e informais.

Em relação ao objetivo específico de identificar os principais fatores que influenciam a dinâmica dos Grupos de Apoio nas Instituições de Ensino Superior Privado, pode-se perceber que entre os fatores que permitem que os Grupos compartilhem de forma mais assertiva o aprendizado está a visão dos participantes alinhada com a missão e os valores da instituição, bem como a capacidade de trabalhar em equipe e um profundo conhecimento da instituição e seus processos avaliativos.

Já os fatores que acabam prejudicando o compartilhamento do aprendizado no grupo estão associados à diversidade e à variedade nas informações, à falta de um *feedback* da instituição para os participantes e ao excesso de trabalho nas atividades de rotina dos membros do grupo, que conseqüentemente não têm a disponibilidade necessária para as atividades de seu grupo. Dois outros fatores podem também contribuir, facilitando ou prejudicando, o compartilhamento no grupo: a motivação ou a falta dela.

Quanto ao objetivo específico de analisar a relação entre compartilhamento da informação e do conhecimento em Grupos de Apoio, e os conceitos alcançados pelas Instituições de Ensino Superior Privado em seus processos de avaliações institucionais, há evidências de que o o grupo de apoio contribui para resultados satisfatórios dos conceitos oriundos das avaliações institucionais. Cientes desta contribuição, as instituições inclusive criam, implementam e controlam processos que permitem aos participantes do grupo, utilizando como principal recurso a informação e o conhecimento, terem uma significativa vantagem competitiva na tomada de decisões.

Um dos grandes desafios enfrentados durante a realização deste trabalho foi a escassa bibliografia referente ao tema Grupo de Apoio. Os diversos estudos de canais de compartilhamento da informação e do conhecimento tentam abarcar a realidade no período temporal que se pretende investigar. Ainda assim, e como já dito, as possibilidades de interpretações são inúmeras. As tecnologias, as necessidades, a cultura de uma determinada época e local, estudados irão indubitavelmente variar de um pesquisador para outro e caberá à Ciência da Informação o papel de incorporar essa multiplicidade que o tema oferece.

A extensão e a complexidade da pesquisa do tema sinalizam algumas possibilidades para futuros estudos, entre eles ampliar a pesquisa para um maior número de grupos de apoio das instituições de ensino superior privadas, de modo a observar suas práticas de compartilhamento e validar a evidência de um modelo padrão de atuação. Pesquisar de forma mais quantitativa os conceitos ENADE, CPC e IGC e quais contribuições mais significativas da atuação dos Grupos de Apoio causam maior impacto nos resultados destas avaliações institucionais também é outra possibilidade de aprofundamento da pesquisa aqui iniciada.

Pode-se, também, criar condição para se acompanhar *in loco* a dinâmica de um encontro de determinado Grupo de Apoio, de forma a analisar e buscar evidências de como se comporta o processo de compartilhamento neste ambiente, contribuindo para a elaboração de um modelo que possa sinalizar para um padrão a ser implementado pelas instituições.

O setor da educação superior possui campo vasto para estudos de compartilhamento da informação e de conhecimento. Constata-se que serão necessários muitos trabalhos para explorar em sua totalidade esta temática. Contudo, é considerável a possibilidade de se desenvolver pesquisas e trabalhos correlacionados que objetivem aproximar conceitos de práticas de compartilhamento no setor, práticas estas muitas vezes analisadas apenas a partir da perspectiva dos conceitos de Administração. A replicação desta pesquisa em empresas de outros setores pode contribuir também para aproximar conceitos de áreas distintas, mas correlatas, ajudando a traçar um panorama da dinâmica do compartilhamento da informação e do conhecimento em contextos organizacionais.

Por fim, cabe ressaltar que este estudo se constitui apenas como uma contribuição para a temática de compartilhamento da informação e do conhecimento. Dada a importância do tema, considera-se que há muito ainda que percorrer no campo da pesquisa nesta área, que se apresenta como um campo fértil de trabalho para outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S., HECKSCHER, C. Towards collaborative community. In: ADLER, P. S., HECKSCHER, C. *The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy*. Oxford, England: Oxford University Press. pp. 11–105.
- ALVARENGA NETO. *Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações*. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da informação) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- ALVES, Alessandra. *Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.
- ARAÚJO, C. A. A. Estudos de usuários conforme o paradigma social da ciência da informação: desafios teóricos e práticos de pesquisa. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 15, n. 2, abril, 2012.
- BARANANO, Ana Maria. Gestão da Inovação tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas. *Revista Brasileira de Inovação*. v. 4, n. 1, p. 17-23, janeiro, 2005.
- BARBOSA, Ricardo R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Inf. Londrina*, v.13, n.esp, p. 1-25, março, 2008.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. *As tecnologias intensivas de informação e comunicação e o reposicionamento dos atores do setor*. INFO 97 Cuba, outubro de 1997.
- BERGAMINI, CW. *A motivação nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997
- BELKIN, Nicholas J. The cognitive viewpoint in information science. *Journal of Information Science*, v. 16, p. 11-15, 1990.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências*. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em 12/10/2014
- BRETZKE, Miriam. *Competição em Tempo Real*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAIXETA, Mário L. *Processos e comportamentos informacionais em decisões de inovação: o caso do APL de Nova Serrana*. 2009, Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

CARVALHO, ADRIANE M. A. *Conformação de um regime de informação: a experiência do Arranjo Produtivo Local de Eletrônica de Santa Rita do Sapucaí – Minas Gerais*. 2009. Tese. (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede – a Era da Informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. p. 87-172.

CHIAVENATO, I. *Introdução aos Estudos de Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHOO, Chun W. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CÉBRIAN, J. L. *A Rede: como nossas vidas serão transformadas pelos novos meios de comunicação*. São Paulo: Summus, 1999.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, special issue: Technology, Organizations, and Innovation, p. 128-152, mar. 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393553>>. Acesso em: 14/11/2015.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da Informação*. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação da educação superior, regulação e emancipação. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvollvo (Org.). *Avaliação e compromisso público*. Florianópolis: Insular, 2003.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios de Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUFLOTH, Simone Cristina. Compartilhamento, uso e transmissão da informação e do conhecimento na atividade de pesquisa: evidências a partir de um estudo de caso. *Revista Gestão e Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 32-44, fev. 2010

FERREIRA, Tereza Evâny de Lima Renor; LUCENA FERREIRA, Márcio Reinaldo de. *Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior Privado: um estudo no Curso de Psicologia do UNIPÊ*. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnADI/enadi_2009/2009_ENADI244.pdf. Acessado em: 14 de janeiro de 2016.

- FINGER, A. Paulo. *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Brasília: Champagnat, 1997
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, O. M. M. J. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANCIS, D. Young, D. *Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building*. San Diego, California: Pfeiffer e Company, 1992.
- FREIRE, Isa Maria. Barreiras da Comunicação da Informação. In: Sta REC, Cláudio; GOMES, Elizabeth B.P.; CHAVES, Jorge B.L. (orgs). *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. Rf.33 -46
- GEROSA, M. A.; FUCKS, H.; LUCENA, C. J. P. Suporte à Percepção em Ambientes Digitais de Aprendizagem. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, v. 11, n. 2, Novembro, 2003.
- GOMÉZ, M. N. G. de. A informação: dos estoques às redes. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 1, p. 77-83, jan. /abr. 1995. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000142>>. Acesso em: 11/07/2013.
- GOMÉZ, M. N. G. de. Novos cenários políticos para a informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 1, p. 27- 40, jan./ abr. 2002. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n1/a04v31n1.pdf>>. Acesso em: 11/07/2013.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOUVEIA, F, R. *Gestão da informação*. Universidade Fernando Pessoa, 2001. Disponível em: <<http://www2.ufp.pt/~lmbgf/formacao/gi-02-03.pdf>>. Acesso em: 15/01/2014.
- GUTIERREZ, Gustavo Luís. *Gestão Comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- INEP**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>. Acessado em: 15 de janeiro de 2016.
- IPE, M. "Knowledge sharing on organizations: A conceptual framework". *Human Resource Development Review*, v. 2, n. 4, pp. 337-359, 2003.
- KETTL, Donald F. A Revolução Global: reforma da administração do setor público. In: PEREIRA, L. C. e SPINK, P. (Orgs) *Reforma do Estado e Administração Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001, p. 75-121.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José Eduardo. *Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições dos equívocos usuais*. 2003c. Disponível em <www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: 17 jun. 2004.

LEEHESVIRTA, T. Learning processes in a work organization: From individual to collective and/or vice versa? *Journal of Workplace Learning*, v. 16, 2004. pp. 92 – 100.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

LÉVY, P. As Tecnologias da Inteligência. O futuro do pensamento na era da informação. In: LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisas em Educação: abordagem qualitativa*. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

MABA, E. G.; MARINHO, S. V. A autoavaliação institucional no processo de tomada de decisão em IES: estudo de caso das Faculdades SENAC/SC. *Revista Avaliação*. v. 17 n. 2, junho de 2012.

MARCANTÔNIO, Antônia T.; SANTOS, Martha M.; LEHFELD, Neide A. S. *Elaboração e Divulgação do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas, 1993.

MARCH, James G. *Teoria das Organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATURANA, Humberto. *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Belo Horizonte, UFMG, 2001.

MATTA, Rodrigo Octávio Beton. *Oferta e demanda de informação financeira pessoal: o Programa de Educação Financeira do Banco Central do Brasil e os universitários do Distrito Federal*. 2007. 214f. Dissertação (Mestrado em Ciência da informação) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

MATTAR, F. N. *Pesquisa e Metodologia*. São Paulo: Atlas, 1994.

McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MUELLER, S. P. M. *Métodos para pesquisa em Ciência da Informação*. Brasília: Thesaurus, 2007.

MISUKAMI, Maria das Graças N. *Ensino: as abordagens do processo*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

MOSTAFA, Solange Puntel, MOREIRA, Walter. *Referenciais teóricos da área de informação: sobre Isa e Vânia para os professores da ABEBD*. Transinformação, v.11, n.1, p.16-26, jan./abr. 1999

MAY, Tim. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

NASSIF, Mônica E. *A informação e o conhecimento na biologia do conhecer: uma abordagem cognitiva para os estudos sobre inteligência empresarial*. 2002. (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

NISEBAUM, H. *Perspectivas em ciências da informação*. Belo Horizonte: UFMG: 2002.

NISEMBAUM, H. Gestão do conhecimento: enriquecendo o capital humano. In: BOOG, G.; BOOG, M. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

NOGUEIRA, V. C. Gestão do Conhecimento: um estudo exploratório sobre as consequências provocadas pela perda de competências individuais segundo a percepção dos funcionários de TI. 2003. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2003.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: *Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 27-49.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. The Knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, New York, v.69, n.6, p.96-104, Nov./Dec, 1991.

_____. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Linthicum, v.5, n.1, p.14-37, 1994.

PENTEADO, J. R. Whitaker. *A Técnica da Comunicação Humana*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. (Org.). *Estratégia - a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, cap. 1, p. 293-316.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Elisa M. P. da. *Indicadores de Inovação: uma proposta a partir da perspectiva da informação e do conhecimento*. 2003. Tese. (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

SAMPAIO, Helena. *O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações*. Disponível em: https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed04_outubro2011/05_ARTIGO_PRINCIPAL.pdf. Acessado em: 10 de junho de 2016.

SANDERS, Patrícia. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *The Academy of Management Review*, v. 7, 003, ABI/IFNORM, 1982. p. 353-360

SARACEVIC, Tefko. Interdisciplinary nature of information science. *Revista da Ciência da Informação*. São Paulo, v. 24, n. 1, p. 36-41. jan./abr., 1995

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./ jun. 1996.

SENGE, Peter M. *et al. A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SENGE, Peter. *A organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualimark, 1996.

SILVA, Antônio B. O. *O cluster da construção em Minas Gerais e as práticas de colaboração e de gestão do conhecimento: um estudo das empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG)*. 2007. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

STEWART, T. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

TARAPANOFF, Kira. *Perfil do profissional da informação no Brasil*. Brasília: IEL, 1997.

TAVARES, Mauro C. *Gestão Estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TAVARES, Mauro C. *Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade: uma síntese*. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES31.pdf/ Acesso em 23/05/2014.

TEDDLIE, Charles, TASHAKKORI, Abbas. *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. California: Sage, 2009.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2000.

TJOSVOLD, Dean. *Learning to manage conflict: getting people to work together*. New York. Lexington Books, 1993.

TOMAÉL, Maria Inês. ÁLCARÁ, Adriana R. RODRIGUES, Jorge Luís. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspect. ciênc. inf.*, v.14, n.1 Belo Horizonte Jan./Apr. 2009

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. *Ciência da Informação*, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/642/566>>. Acesso em: 1 out. 2009.

TRIGUEIRO MENDES, Durmeval. *Expansão do ensino superior no Brasil*. Documenta, n. 91, set., 1968. p. 26-70.

_____. Pesquisa e ensino no mestrado em educação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v. 58, n. 128, out.-dez., p. 249-264.

_____. Realidade, experiência e criação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v. 59, n. 130, jul.-set., 1973. p. 227-240

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VIGNAU, Bárbara S. Sánchez; MUÑOZ, José V. Rodríguez. La información como recurso en el desarrollo de las organizaciones de las administraciones públicas. *Anales de Documentación* n.3. Universidad de Murcia/España. Disponível em: <http://www.um.es/fccd/anales/ad03/AD10-2000.PDF>. Acesso em: 22 de dezembro de 2012.

ZENONE, Luiz Cláudio. *Marketing da Comunicação*. 3. ed. São Paulo: Futura,

VAKKARI, Pertti. *Library and information science: its content and scope Advances in Librarianship*. v.18, 1994. p. 1- 55,

VICK, Thais; NAGANO, Marcelo S.; SANTOS, Cesar A. Aportes da gestão da informação para a criação do conhecimento em equipes de inovação. *Revista Perspectivas em Ciência da Informação*, v.14, n.2, p. 204-219, maio- ago. 2009.

VIEIRA, Naldeir S. O papel das comunidades de prática na aprendizagem organizacional. Programa de Pós Graduação em Administração (PROPAD), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Recife, PE, 2012.

WENGER, E. C.; SNYDER, W.M. *Comunidades de prática: a fronteira organizacional*. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). *Aprendizagem Organizacional*. Tradução de Cásia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILSON, T. D. Human information behavior. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline, Special Issue on Information Science Research*, v. 3, n. 2, 2000. p. 49-55

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2001.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados: ROTEIRO ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTOR DO GRUPO DE APOIO	
Perfil	Qual a sua área de atuação na instituição?
	Qual o cargo ocupado por você na instituição?
	Há quanto tempo você trabalha na instituição?
	E há quanto tempo você é o responsável por este Grupo de Apoio?
	Qual a sua escolaridade?
Aprendizagem no Grupo de Apoio	Como é a estrutura física do espaço aonde o seu Grupo de Apoio se reúne?
	Qual você considera ser o perfil ideal de um participante para fazer parte de um Grupo de Apoio?
	Você considera que o seu Grupo de Apoio cria e/ou desenvolve competências junto aos participantes que atuam nele?
	As atividades do seu Grupo de Apoio permitem uma aprendizagem comprometida com o saber coletivo?
Conhecimento no Grupo de Apoio	Você considera que o conhecimento adquirido no seu Grupo de Apoio encontra-se formalizado em normas e procedimentos?
	Na sua opinião, as contribuições dos participantes do seu Grupo de Apoio são reconhecidas e valorizadas pela instituição?
	Para você, o conhecimento gerado no seu Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliação Institucional?
	Como você vê a relação entre o seu Grupo de Apoio e o compartilhamento de conhecimento entre os demais canais e sistema de informações da instituição?
	Na sua opinião, quais os principais fatores que prejudicam o compartilhamento do conhecimento no seu Grupo de Apoio?

Resultados do Grupo de Apoio	No seu entendimento quais as competências foram adquiridas e desenvolvidas pelos participantes do seu Grupo de Apoio?
	Quais as normas e procedimentos para os processos de avaliações institucionais foram implementados através do seu Grupo de Apoio?
	O seu Grupo de Apoio acompanha de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição?
	Na sua opinião, qual a contribuição do seu Grupo de Apoio para os conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC?

APÊNDICE B – Questionário

Caro(a) Colaborador(a),

Você foi convidado a participar de uma pesquisa sobre o papel dos Grupos de Apoio no Compartilhamento da Informação e do Conhecimento nas Avaliações Institucionais das Instituições de Ensino Superior Privadas, que está sendo desenvolvida por mim sob orientação da Professora Mônica Nassif.

Este material fará parte de minha tese de doutorado, que está sendo realizada no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da UFMG.

O objetivo desta pesquisa é analisar as práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em estruturas de Grupos de Apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas em seus processos de avaliações institucionais de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante.

O questionário leva em média 15 minutos para ser preenchido. A sua contribuição como participante de um Grupo de Apoio é fundamental para o bom desempenho desta.

As suas respostas são de caráter confidencial e destinadas exclusivamente para a realização da pesquisa.

Obrigado

Armando Sérgio de Aguiar Filho
Doutorando do PPGCI/UFMG

Ao preencher o questionário você deverá seguir a escala de cinco pontos abaixo, conforme a seguinte estrutura:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

QUESTIONÁRIO PARA INTEGRANTES DO GRUPO DE APOIO					
Perfil	Sua área de Atuação na instituição				
	Seu cargo na instituição				
	Há quanto tempo de trabalho na instituição?				
	Há quanto tempo você participa deste Grupo de Apoio?				
	Qual a sua escolaridade?				
Questão	Questão 1: A estrutura física do espaço onde se reúne o seu Grupo de Apoio facilita a troca de informação.				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	Questão 2: Você considera que o seu Grupo de Apoio cria e/ou desenvolve novas competências nos seus participantes.				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Questão 3: As atividades do seu Grupo de Apoio são feitas em equipe, de forma a possibilitar que o processo de aprendizagem seja um saber coletivo.					

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Conhecimento no Grupo de Apoio	Questão 4: O conhecimento adquirido no seu Grupo de Apoio encontra-se formalizado em normas e procedimentos.				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	Questão 5: As contribuições dos participantes do seu do Grupo de Apoio são reconhecidas e valorizadas pela instituição.				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	Questão 6: O conhecimento gerado no seu Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais.				
	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	Questão 7: Há uma interação entre o seu Grupo de Apoio e os demais canais e sistema de informações da instituição.				
1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	

	Avalie os principais fatores que prejudicam o processo de compartilhamento no seu Grupo de Apoio.																			
	Questão 8: Falta de confiança mútua					Questão 9: Falta de tempo e de locais de encontro					QUESTÃO 10: Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referências.					Questão 11: Falta de capacidade de absorção pelos participantes				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Resultados do Grupo de apoio	Questão 12: O seu grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais.																			
	1				2				3				4				5			
	Discordo totalmente				Discordo				Não concordo nem discordo				Concordo				Concordo totalmente			
	Questão 13: O seu Grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais.																			
	1				2				3				4				5			
	Discordo totalmente				Discordo				Não concordo nem discordo				Concordo				Concordo totalmente			
	Questão 14: O seu Grupo de Apoio acompanha de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição.																			
	1				2				3				4				5			
	Discordo totalmente				Discordo				Não concordo nem discordo				Concordo				Concordo totalmente			
	Questão 15: O seu Grupo de Apoio contribui para os resultados dos conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC.																			
1				2				3				4				5				
Discordo totalmente				Discordo				Não concordo nem discordo				Concordo				Concordo totalmente				

ANEXO I - LEI N. 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004

Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

§ 2º O SINAES será desenvolvido em cooperação com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal.

Art. 2º O SINAES, ao promover a avaliação de instituições, de cursos e de desempenho dos estudantes, deverá assegurar:

I - avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;

II - o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III - o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;

IV - a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.

Parágrafo único. Os resultados da avaliação referida no caput deste artigo constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, neles compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I - a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II - a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III - a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV - a comunicação com a sociedade;

V - as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI - organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII - infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII - planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX - políticas de atendimento aos estudantes;

X - sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

§ 1º Na avaliação das instituições, as dimensões listadas no caput deste artigo serão consideradas de modo a respeitar a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas, devendo ser contemplada, no caso das universidades, de acordo com critérios estabelecidos em regulamento, pontuação específica pela existência de programas de pós-graduação e por seu desempenho, conforme a avaliação mantida pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

§ 2º Para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a autoavaliação e a avaliação externa *in loco*.

§ 3º A avaliação das instituições de educação superior resultará na aplicação de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Art. 4º A avaliação dos cursos de graduação tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

§ 1º A avaliação dos cursos de graduação utilizará procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais obrigatoriamente as visitas por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento.

§ 2º A avaliação dos cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Art. 5º A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.

§ 1º O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

§ 2º O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais, aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso.

§ 3º A periodicidade máxima de aplicação do ENADE aos estudantes de cada curso de graduação será trienal.

§ 4º A aplicação do ENADE será acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes, relevante para a compreensão de seus resultados.

§ 5º O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo inscrita no histórico escolar do estudante somente a sua situação regular com relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento.

§ 6º Será responsabilidade do dirigente da instituição de educação superior a inscrição junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP de todos os alunos habilitados à participação no ENADE.

§ 7º A não-inscrição de alunos habilitados para participação no ENADE, nos prazos estipulados pelo INEP, sujeitará a instituição à aplicação das sanções previstas no § 2º do art. 10, sem prejuízo do disposto no art. 12 desta Lei.

§ 8º A avaliação do desempenho dos alunos de cada curso no ENADE será expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento.

§ 9º Na divulgação dos resultados da avaliação é vedada a identificação nominal do resultado individual obtido pelo aluno examinado, que será a ele exclusivamente fornecido em documento específico, emitido pelo INEP.

§ 10º Aos estudantes de melhor desempenho no ENADE o Ministério da Educação concederá estímulo, na forma de bolsa de estudos, ou auxílio específico, ou ainda alguma outra forma de distinção com objetivo similar, destinado a favorecer a excelência e a continuidade dos estudos, em nível de graduação ou de pós-graduação, conforme estabelecido em regulamento.

§ 11º A introdução do ENADE, como um dos procedimentos de avaliação do SINAES, será efetuada gradativamente, cabendo ao Ministro de Estado da Educação determinar anualmente os cursos de graduação a cujos estudantes será aplicado.

Art. 6º Fica instituída, no âmbito do Ministério da Educação e vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado, a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES, com as atribuições de:

I - propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes;

II - estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;

III - formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;

IV - articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior;

V - submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes ENADE;

VI - elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;

VII - realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 7º A CONAES terá a seguinte composição:

I - 1 (um) representante do INEP;

II - 1 (um) representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES;

III - 3 (três) representantes do Ministério da Educação, sendo 1 (um) obrigatoriamente do órgão responsável pela regulação e supervisão da educação superior;

IV - 1 (um) representante do corpo discente das instituições de educação superior;

V - 1 (um) representante do corpo docente das instituições de educação superior;

VI - 1 (um) representante do corpo técnico-administrativo das instituições de educação superior;

VII - 5 (cinco) membros, indicados pelo Ministro de Estado da Educação, escolhidos entre cidadãos com notório saber científico, filosófico e artístico, e reconhecida competência em avaliação ou gestão da educação superior.

§ 1º Os membros referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão designados pelos titulares dos órgãos por eles representados e aqueles referidos no inciso III do caput deste artigo, pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 2º O membro referido no inciso IV do caput deste artigo será nomeado pelo Presidente da República para mandato de 2 (dois) anos, vedada a recondução.

§ 3º Os membros referidos nos incisos V a VII do caput deste artigo serão nomeados pelo Presidente da República para mandato de 3 (três) anos, admitida 1 (uma) recondução, observado o disposto no parágrafo único do art. 13 desta Lei.

§ 4º A CONAES será presidida por 1 (um) dos membros referidos no inciso VII do caput deste artigo, eleito pelo colegiado, para mandato de 1 (um) ano, permitida 1 (uma) recondução.

§ 5º As instituições de educação superior deverão abonar as faltas do estudante que, em decorrência da designação de que trata o inciso IV do caput deste artigo, tenha participado de reuniões da CONAES em horário coincidente com as atividades acadêmicas.

§ 6º Os membros da CONAES exercem função não remunerada de interesse público relevante, com precedência sobre quaisquer outros cargos públicos de que sejam titulares e, quando convocados, farão jus a transporte e diárias.

Art. 8º A realização da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes será responsabilidade do INEP.

Art. 9º O Ministério da Educação tornará público e disponível o resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos.

Art. 10. Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de protocolo de compromisso, a ser firmado entre a instituição de educação superior e o Ministério da Educação, que deverá conter:

I - o diagnóstico objetivo das condições da instituição;

II - os encaminhamentos, processos e ações a serem adotados pela instituição de educação superior com vistas na superação das dificuldades detectadas;

III - a indicação de prazos e metas para o cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes;

IV - a criação, por parte da instituição de educação superior, de comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso.

§ 1º O protocolo a que se refere o caput deste artigo será público e estará disponível a todos os interessados.

§ 2º O descumprimento do protocolo de compromisso, no todo ou em parte, poderá ensejar a aplicação das seguintes penalidades:

I - suspensão temporária da abertura de processo seletivo de cursos de graduação;
II - cassação da autorização de funcionamento da instituição de educação superior ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos;

III - advertência, suspensão ou perda de mandato do dirigente responsável pela ação não executada, no caso de instituições públicas de ensino superior.

§ 3º As penalidades previstas neste artigo serão aplicadas pelo órgão do Ministério da Educação responsável pela regulação e supervisão da educação superior, ouvida a Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, em processo administrativo próprio, ficando assegurado o direito de ampla defesa e do contraditório.

§ 4º Da decisão referida no § 2º deste artigo caberá recurso dirigido ao Ministro de Estado da Educação.

§ 5º O prazo de suspensão da abertura de processo seletivo de cursos será definido em ato próprio do órgão do Ministério da Educação referido no § 3º deste artigo.

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

Art. 12. Os responsáveis pela prestação de informações falsas ou pelo preenchimento de formulários e relatórios de avaliação que impliquem omissão ou distorção de dados a serem fornecidos ao SINAES responderão civil, penal e administrativamente por essas condutas.

Art. 13. A CONAES será instalada no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da publicação desta Lei.

Parágrafo único. Quando da constituição da CONAES, 2 (dois) dos membros referidos no inciso VII do caput do art. 7º desta Lei serão nomeados para mandato de 2 (dois) anos.

Art. 14. O Ministro de Estado da Educação regulamentará os procedimentos de avaliação do SINAES.

Art. 15. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 16. Revogam-se a alínea a do § 2º do art. 9º da Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e os arts. 3º e 4º da Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995.

Brasília, 14 de abril de 2004; 183º da Independência e 116º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Tarso Genro

(DOU de 15/04/2004)