

Marilene Gonçalves Nunes

**O PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO  
CONHECIMENTO NAS AVALIAÇÕES DO INEP: um estudo em uma  
Instituição de Ensino Superior**

Pedro Leopoldo  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Marilene Gonçalves Nunes

**O PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO  
CONHECIMENTO NAS AVALIAÇÕES DO INEP: um estudo em uma  
Instituição de Ensino Superior**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas Dr. Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientadora: Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

Pedro Leopoldo, MG  
Faculdades Integradas Dr. Pedro Leopoldo - UNIPEL  
2008

658.4038 NUNES, Marilena Gonçalves  
N972p O processo de gestão da informação e do conhecimento  
2008 nas avaliações do INEP: um estudo em uma instituição  
de ensino superior.- Pedro Leopoldo: Fipel, 2008.  
115p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.  
Orientador(a): Maria Celeste Dias Lobo de Vasconcelos

1. Gestão da Informação. 2. Gestão do Conhecimento.  
3. Instituição de Ensino Superior. 4. Avaliação do INEP.  
II Título

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título da Dissertação “O PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS AVALIAÇÕES DO INEP: Um estudo em uma Instituição de Ensino Superior”.**

**Nome da aluna: MARILENE GONÇALVES NUNES.**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



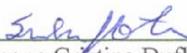
---

Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos



---

Profa. Dra. Adelaide Maria Coelho Baêta



---

Profa. Dra. Simone Cristina Dufloth

Pedro Leopoldo (MG), 02 de abril de 2008.

Dedico esta dissertação, que é a concretização e um grande sonho, a todas as pessoas que passaram ou que ainda estão em minha vida e sempre acreditaram em meu potencial. Esta conquista é nossa!

## **AGRADECIMENTOS**

**A Deus** pela vitória alcançada e a guarnição nas longas viagens. Além de me amparar nos momentos mais difíceis.

**Aos meus pais** pelo apoio incondicional e por serem meu “porto seguro”. Além de serem exemplos de seres humanos maravilhosos.

**Ao meu esposo** por me permitir “asas e raízes”. Além de suportar a minha ausência e confiar em meu potencial.

**Aos meus irmãos e minha pequena Ana** pelo carinho e incentivo. Além da admiração e dos elogios constantes.

**À minha orientadora** prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Celeste R. L. de Vasconcelos que com sabedoria me orientou e soube me levar ao equilíbrio nos momentos de empolgação.

**Às avaliadoras** prof<sup>a</sup>. Dra. Adelaide Maria Coelho Baeta e Prof<sup>a</sup>. Dra. Simone Cristina Dufloth, que aceitaram contribuir para melhoria deste trabalho.

**À minha querida** mestra e amiga Fátima Ansaloni (Saudades), que com paciência e rigor me iniciou na pesquisa ainda na graduação.

**Às minhas amigas** Maria Eunice e Edna por me transformarem em um ser humano melhor durante o mestrado.

**Ao colega Marcelo**, que despertou em mim características introjetadas e adormecidas em meu interior, além de dividir comigo uma de suas maiores produções.

**A todos os colegas** de turma pela amizade, o carinho, o apoio e as caronas, principalmente o Mauro Velasco, Ricardo, Rosa, Claudete, Ilma, Cláudio, Adriana Gontijo e Andréia.

**A todos os entrevistados e ao Reitor** da IES pesquisada pela boa vontade em contribuírem com este trabalho.

**A todos os professores** da UNIPEL, verdadeiros mestres que contribuíram para meu crescimento profissional e em destaque os professores Mauro Calixta e Tarcisio Afonso pelo apoio e carinho.

**Aos colegas da secretaria e da biblioteca** da UNIPEL, em especial minha amiga Jussara, que sempre me atendeu com prontidão e carinho.

"A responsabilidade da mudança é de todos. Devemos começar com nós mesmos, ensinando-nos a não fechar as nossas mentes prematuramente à novidade, ao surpreendente, ao aparentemente radical." (TOFFLER, 1995).

## RESUMO

NUNES, Marilene Gonçalves. **O processo de gestão da informação e do conhecimento nas avaliações do INEP**: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior. 2008. 115f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Faculdades Integradas Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008.

Os desafios do ambiente organizacional estão levando as empresas a buscarem cada vez mais informação e conhecimento como formas de permitir uma atuação diferenciada no mercado. Nesse mesmo cenário competitivo, as Instituições de Ensino Superior - IES também precisam assegurar a sobrevivência a partir da obtenção e gerenciamento da informação e do conhecimento tanto para atender às exigências do Ministério de Educação e Cultura - MEC como os anseios da sociedade por uma educação de qualidade. Dessa forma, a pesquisa em questão foi desenvolvida com a finalidade de identificar as ações promovidas em uma instituição de ensino para gerenciar as informações e o conhecimento necessários para a preparação dos processos de autorização e reconhecimento dos cursos de graduação. Como orientação metodológica optou-se por uma pesquisa qualitativa com caráter explicativo e um estudo de caso. A partir do levantamento bibliográfico, tomou-se como referência para análise das entrevistas as propostas de Probst; Raub e Romhardt (2002) de gestão do conhecimento e de Cohen (2003) sobre o uso da informação. Ao término do trabalho percebeu-se que as ações efetivadas na Gerência de Processos e Projetos Acadêmico-Administrativos - GEPPA com o propósito de preparar as informações para as avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP possuem semelhança com os dois modelos escolhidos. Também foi observada a importância desse grupo para orientar todas as pessoas diretamente envolvidas nesses processos. Constatou-se que a partir da implantação desse setor a instituição alcançou benefícios como: uma estrutura organizada que permite acessar as informações de maneira rápida e confiável e a aquisição e o compartilhamento de conhecimentos necessários para acompanhar as avaliações do INEP de forma satisfatória.

Palavras-chaves: Gestão da Informação – Gestão do Conhecimento – Instituição de Ensino Superior - Avaliações do INEP

## ABSTRACT

NUNES, Marilene Gonçalves. The information and knowledge management process in the INEP evaluations: a study in an Institution of Superior Education. 2008. 115f. Dissertation (Master in Administration Professional) Integrated Facultieses Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008.

The challenges of the organizational environment have gradually led the organizations to search for more information and knowledge as forms of allowing a different performance in the market. Exactly, in this competitive scene the Institutions of Superior Education also need to assure the survival starting from the attainment and management of the information and knowledge as much to take care of to the requirements of the Ministry of Education and Culture - MEC as the yearnings of the society for an quality of education. This research was developed with the purpose of identifying the actions promoted in an IES to manage the information and the necessary knowledge for the preparation of the authorization processes and recognition of graduation courses at National Institute of Studies and Educational Research Anísio Teixeira. As a methodological orientation, a qualitative research with a clarifying character and a study of case has been opted. From the bibliographical survey for analysis of the interviews the proposal of was taken as a model base; Probst; Raub and Romhardt (2002) of knowledge management and Cohen (2003) of the information management they possess similarity with the two chosen models. Also the importance of this group was observed to guide all the directly involved people in these processes. One evidenced that from the implantation of this sector the institution reached benefits as: an organized structure that allows to have access the information in fast and trustworthy way and the acquisition and the sharing of knowledge necessary to follow the evaluations of the INEP of satisfactory form.

Key-Words: Management of Information - Management of Knowledge - Institution of Superior Education - INEP Evaluations

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	<i>Página</i>
FIGURA 1 - Modelo ecológico para o gerenciamento da informação .....	23
FIGURA 2 - Mapeamento do uso da informação .....	32
FIGURA 3 - Modelo de gestão do conhecimento de Wiig (1993).....	41
FIGURA 4 - Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) .....	43
FIGURA 5 - Modelo de gestão do conhecimento de Probst; Raub e Romhardt (2002).....	44
FIGURA 6 - Freitas Jr. (2003) - Elementos-chave atuantes nos processos de gestão do conhecimento em uma IES.....	49
FIGURA 7 – Esquema da estrutura do sistema de Informação da GEPPA .....	77
FIGURA 8 – Esboço da forma eletrônica do sistema de informação da GEPPA .	78
QUADRO 1 - Algumas Leis e Portarias do MEC.....	56
QUADRO 2 - Relação das pastas e documentos nos cursos de graduação.....	80
QUADRO 3 - Paralelo entre as práticas exercidas na GEPPA e o modelo de Cohen (2003).....	90
QUADRO 4 - Comparação entre as práticas exercidas na GEPPA e o modelo de gestão do conhecimento apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002) .....	91

## **LISTA DE SIGLAS**

GEPPA – Gerência de Processos e Projetos Acadêmico-Administrativos

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério de Educação e Cultura

SAPIEnS – Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior

UBEC – União Brasiliense de Educação e Cultura

FGPA – Fundação Geraldo Perligeiro de Abreu

CPM – Colégio Padre De Man

CMS – Colégio Macedo Soares

## SUMÁRIO

	<i>Página</i>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Contextualização .....	14
1.2 Relevância do estudo .....	16
1.3 Objetivos .....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Intermediários.....	18
1.4 Delimitação do estudo .....	18
1.5 Definição dos termos.....	19
1.6 Estrutura do trabalho .....	20
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	22
2.1 Informação, conhecimento e gestão: conceituações e reflexões .....	22
2.1.1 A informação .....	22
2.1.2 O conhecimento .....	24
2.1.3 A gestão .....	29
2.2 A Gestão da Informação.....	31
2.3 A Gestão do Conhecimento .....	35
2.3.1 A origem e o histórico da gestão do conhecimento .....	38
2.3.2 Os desafios da gestão da informação e do conhecimento dentro das organizações.....	39
2.3.3 O processo de gestão do conhecimento: alguns modelos .....	41
2.3.4 Considerações sobre os modelos de Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997) e Probst; Raub e Romhardt (2002).....	46
2.4 A importância da gestão do conhecimento dentro das IES .....	47
2.5 O sistema de avaliação do Ensino Superior no Brasil.....	53
2.5.1 A Avaliação Institucional e o Sistema de Avaliação dos Cursos Superiores.....	58
2.5.1.1 A Avaliação Institucional.....	58
2.5.1.2 O Sistema de Avaliação dos Cursos Superiores .....	62
2.6 Contribuição do INEP para as IES .....	64
2.7 Contribuições do capítulo para o estudo de caso.....	66
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b> .....	68
3.1 Caracterização da pesquisa .....	68
3.2 Unidade de observação e unidade de estudo .....	69
3.3 Coleta de dados .....	69
3.4 Limitação do Método .....	70
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA</b> .....	71
4.1 Identificação e caracterização da IES .....	71
4.2 Apresentação e histórico da GEPPA.....	74
4.2.1 Apresentação dos resultados até o final de 2007.....	82
<b>CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	84
5.1 Considerações gerais.....	84
5.2 Análise das entrevistas.....	85

5.2.1	Sobre as ações desenvolvidas na GEPPA.....	86
5.2.2	A gestão da informação.....	88
5.2.2.1	Identificação e aquisição da informação.....	88
5.2.2.2	Sobre a criação de valor das informações .....	89
5.2.2.3	A distribuição e utilização da informação .....	89
5.2.3	Sobre a gestão do conhecimento .....	90
5.2.3.1	Metas para o conhecimento .....	90
5.2.3.2	A avaliação do conhecimento.....	92
5.2.3.3	A proteção do conhecimento .....	93
5.2.4	A importância da GEPPA para a IES e para as avaliações do INEP .....	94
5.2.5	Os desafios da GEPPA dentro da IES .....	94
5.2.6	Os desafios INEP para as IES.....	96
<b>CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>		<b>98</b>
6.1	Conclusões .....	98
6.2	Alcance dos objetivos .....	100
6.3	Contribuições da dissertação para: a academia, a IES e a autora .....	101
6.4	Limitações da pesquisa .....	102
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>104</b>
<b>APÊNDICE .....</b>		<b>112</b>

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Esse capítulo aborda os elementos que caracterizaram a pesquisa proposta. O primeiro item a ser mencionado é uma introdução que contextualiza o tema no cenário organizacional. Depois são apresentados: a relevância do estudo, os objetivos, a delimitação do trabalho, bem como a definição de alguns termos utilizados durante o desenvolvimento dessa dissertação e a estruturação de como ela foi desenvolvida.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em função da necessidade de adaptação, vem aumentando cada vez mais o interesse das organizações em demonstrar atenção à criação de valor através do poder do conhecimento e de seu gerenciamento. Loureiro (2003, p. 13) confirma essa situação quando ressalta que:

Com a emergência da Era do Conhecimento, tem sido reconhecido por todos que os ativos intangíveis de uma organização serão essenciais tanto na capacidade de criar vantagens competitivas como no crescimento a um ritmo acelerado.

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 do capital intelectual ser considerado um diferencial competitivo que garante 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.

Os autores Araújo e Freire (1999) ressaltam a importância do uso da informação na sociedade e lembram que esse ativo sempre foi indispensável à sobrevivência

humana. Os mesmos autores acrescentam que de acordo com o estágio de desenvolvimento várias podem ser as expressões que envolvem o termo informação, entre elas: sociedade da informação, revolução da informação ou indústria da informação.

O interesse pela gestão da informação e do conhecimento vem aguçando a curiosidade científica de profissionais de áreas variadas como a Psicologia, Administração, Engenharia de Produção e Pedagogia. Estes estudos permitem uma visão multidisciplinar e de ângulos diversos sobre a importância do uso e do gerenciamento da informação e do conhecimento dentro da organização.

Embora não se possua um consenso sobre a melhor forma de administrar o conhecimento e a informação dentro das organizações, não se pode negar o valor expressivo desses elementos para a sobrevivência no mercado. Vale ressaltar que as organizações aqui referidas englobam as instituições de qualquer natureza ou porte, públicas ou privadas, ou ainda de vários setores como: educacional, fabril, de serviços, etc.

As mudanças ocorridas no contexto mercadológico marcaram de forma singular o aparecimento de um número exacerbado de instituições educacionais. Com esse elevado número também cresceu o nível de concorrência e competitividade exigindo constante aprimoramento para oferecerem serviços de melhor qualidade.

Para assegurar que o nível dos serviços oferecidos pelas instituições de ensino superior ofertado à sociedade seja de boa qualidade, foi criado no Brasil um sistema de avaliação que permite verificar as condições em que os cursos de graduação são oferecidos no país. O objetivo principal desta avaliação é a melhoria contínua das instituições de ensino superior.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Os temas Gestão da Informação e do Conhecimento vêm ganhando espaço tanto no meio acadêmico quanto empresarial. Enquanto estudiosos como Choo (2003), Davenport e Prusak (1998a) e Nonaka e Takeuchi (1997) se aprofundam na conceituação e compreensão desses assuntos, os gestores de empresas de tamanhos diversificados percebem na prática a necessidade de saberem lidar e preservar a informação e o conhecimento.

Com base nas colocações acima, são enumeradas três dimensões pelas quais se justifica uma atenção maior ao ato de gerenciar a informação e o conhecimento dentro de uma instituição de ensino.

Social: em função do crescente<sup>1</sup> número de instituições de Ensino Superior criadas no Brasil e a necessidade de assegurar a qualidade dos cursos de graduação para a sociedade, torna-se relevante suscitar discussões que levem à conscientização dos processos de gestão da informação e do conhecimento para alicerçarem as IES na preparação dos processos referentes às avaliações de autorização e reconhecimento do INEP.

Ainda se reportando à dimensão anterior, ressalta-se a importância da gestão da informação e do conhecimento dentro das instituições de Ensino Superior para agilizar o processo de decisão e melhoramento dos pontos negativos ressaltados pela comissão do INEP. Conforme Perroti (2004), a gestão do conhecimento constitui uma maneira mais fácil da organização identificar as competências, encontrando os conhecimentos que possui, aprendendo, compartilhando e usando desse importante insumo em uma velocidade que permita a tomada de decisão de forma segura e rápida.

Econômica: justifica-se essa dimensão, pela possibilidade de melhor aproveitamento do tempo, pois com a administração da informação e do

---

<sup>1</sup> Guia do Estudante, 2001.

conhecimento existirá uma base que alicerçará as decisões evitando a perda de tempo em busca de informações que já tenham sido utilizadas. Dixon (2000) ratifica isso ao afirmar a importância do gerenciamento da utilização e reutilização da informação e do conhecimento já construídos.

Torna-se importante ressaltar ainda que com a competitividade estabelecida entre as IES em função da concorrência, manter um sistema que gerencia a informação e o conhecimento dando suporte às decisões de forma organizada e rápida significa muito diante dos desafios propostos pelas avaliações do INEP/MEC.

Acadêmica: oferecer reflexões a respeito do tema, uma vez que o número de publicações que abordam diretamente este assunto são poucas, pois autores como: Choo (2003), Davenport e Prusak (1998), Wiig (1986), entre outros, abordam em suas obras a gestão da informação e do conhecimento dentro de empresas e não dentro das instituições de ensino superior, principalmente no que tange ao apoio durante os processos de avaliação do INEP.

Nesse sentido, essa pesquisa pretende mostrar sua relevância pela possibilidade de subsidiar discussões e reflexões a respeito do conceito e do processo que envolve o conhecimento e a informação como ativos importantes para os processos preparatórios referentes às avaliações do INEP.

O trabalho também mostrará uma importante análise do processo da gestão do conhecimento e da informação em uma Instituição de Ensino Superior, de forma específica no que tange ao seguinte questionamento: como a informação e o conhecimento sobre os processos de autorização e reconhecimento de cursos de graduação são gerenciados numa instituição de ensino superior?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 - OBJETIVO GERAL

Identificar as ações promovidas em uma Instituição de Ensino Superior para gerenciar as informações e o conhecimento necessários para a preparação dos processos de avaliação dos cursos de graduação junto ao INEP.

#### 1.3.2 - OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Levantar o histórico dos processos de autorização e reconhecimento em uma IES do leste mineiro.
- Identificar as principais legislações que regem a Avaliação Institucional e os processos de autorização e reconhecimento dos cursos de graduação.
- Descrever o processo de preparação para as avaliações de autorização e reconhecimento dos cursos de graduação dentro da IES.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo analisa como objeto as ações do processo de Gestão da Informação e do conhecimento em uma IES na região do Vale do Aço, pois a mesma instituiu um setor específico que gerencia os processos e projetos de autorização, reconhecimento, credenciamento e credenciamento já ocorridos em seu interior.

A pesquisa de campo se restringiu ao contexto interno a partir do contato com os funcionários que atuam ou já atuaram diretamente no setor que gerencia os

processos e projetos acadêmicos na instituição. Já a pesquisa documental foi realizada interna e externamente em uma amplitude maior que contemplará além dos documentos do setor as obras de autores nacionais e estrangeiros.

Este trabalho foi desenvolvido no período de junho/2007 a março/2008. A pesquisa foi realizada somente em uma instituição de ensino particular de grande porte localizada no interior de Minas Gerais, a qual será identificada com um pseudônimo para resguardar sua identidade.

### 1.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Seguem as definições dos principais termos que serão usados no decorrer da pesquisa:

Informação: "... é uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visual". (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 4).

Conhecimento: "... o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica". (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Gestão: "... refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da empresa a seus propósitos, ou seja, é responsável pela dinâmica do sistema." (CATELLI, 2001, p. 56).

Gestão da Informação:

Conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizado na prática administrativa e colocado em execução pela liderança de um serviço de informação [...] para atingir a missão e os objetivos fixados (DIAS E BELLUZZO, 2003, p.65).

### Gestão do Conhecimento:

É um conjunto de estratégias para: criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento; estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formatos adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão (BOFF, 2000, p. 5).

### Avaliação dos Cursos de Graduação:

É um procedimento utilizado pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC para conceder o reconhecimento ou renovação de reconhecimento dos cursos de graduação, representando uma medida necessária para a emissão de diplomas (INEP, 2007).

### Avaliação Institucional:

Deve ser uma atividade sistemática e permanente que resulte em uma compreensão global e integrada da Universidade, produza conhecimentos sobre as diversas estruturas acadêmicas e institucionais, seja um processo enriquecedor da vida comunitária, instaurando-se como melhoria da qualidade de todos os aspectos e setores científicos, pedagógicos, políticos e administrativos (DIAS SOBRINHO, 1995, p. 33).

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em seis partes relacionadas com os seguintes assuntos:

O Capítulo 1: constitui-se da introdução, que discorre sobre a definição da pesquisa, apresentando uma rápida contextualização do tema, os objetivos que alicerçam o trabalho, bem como a importância da realização de um estudo sobre a gestão do conhecimento dentro de uma IES.

O Capítulo 2: é formado pela revisão da literatura e está dividido em sete subtítulos principais. Os três primeiros abordam a questão da informação, do conhecimento e da gestão estabelecendo conceitos e considerações sobre esses temas, assim como descrevem a origem e algumas considerações acerca da

gestão do conhecimento e da informação. O quarto subtítulo ressalta a importância da gestão da informação e do conhecimento dentro da IES. O quinto aborda de forma breve o Sistema de Avaliação do Ensino Superior no Brasil. Já o penúltimo subtítulo relaciona as contribuições do INEP para as instituições de ensino superior e o último finaliza apresentando as contribuições do capítulo para o estudo de caso.

O Capítulo 3: apresenta a metodologia, em quatro subitens. O primeiro aborda o tipo de pesquisa escolhido para realização do trabalho. O segundo descreve a unidade de observação e limita a unidade de estudo a ser pesquisada. O terceiro esclarece como será realizada a coleta de dados e o quarto expõe a limitação apresentada pelo método escolhido.

O Capítulo 4: apresenta a caracterização e o histórico da Instituição de Ensino Superior pesquisada, bem como a origem e a descrição do setor que foi criado especificamente para atender aos processos de avaliação do INEP.

O Capítulo 5: apresenta a análise dos resultados obtidos e algumas considerações envolvendo a gestão da informação e do conhecimento, assim como a importância do setor criado para administrar essas práticas dentro da IES, bem como os desafios enfrentados por ele. Finaliza-se mencionando os desafios enfrentados pelas instituições para atenderem as exigências do INEP.

O Capítulo 6: expõem as conclusões, o alcance dos objetivos e as contribuições da dissertação para a academia, a IES e a pesquisadora. Esse apresenta por último as limitações que permearam o processo de desenvolvimento da pesquisa.

## CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo relaciona conceitos, considerações, modelos e reflexões a respeito da gestão da informação e do conhecimento, bem como os desafios encontrados no interior das organizações e a importância desses processos dentro das IES. Também aborda algumas considerações a respeito do Sistema de Avaliação do Ensino Superior no Brasil, com ênfase no sistema de avaliação dos cursos superiores, na avaliação institucional e nas contribuições das avaliações do INEP para as instituições de ensino.

### 2.1 INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E GESTÃO: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES

#### 2.1.1 A INFORMAÇÃO

Diante das constantes mudanças e da competitividade estabelecida no mercado, torna-se preciso refletir sobre a importância de se administrar as informações dentro das empresas. Por ser um elemento que dá base para a criação do conhecimento, será apresentado o conceito e algumas considerações sobre a informação, assim como sua importância, o gerenciamento e seu uso no contexto organizacional.

Originária do latim *“informare”*, a palavra informação significa: dar forma ou aparência e criar. Ainda segundo Araújo e Freire (1999) ela pode significar: representar, apresentar ou criar idéias.

De forma ampla, Silva (2001) apresenta a definição do termo informação com a seguinte afirmação: “a informação consiste tanto na matéria-prima quanto no produto do processo de produção do conhecimento”.

De maneira contextualizada, Choo (2003, p. 279) considera o termo informação como recurso, vendo-o como: “[...] o resultado de pessoas construindo significado a partir de mensagens e insinuações”.

As definições apresentadas esclarecem o sentido da palavra informação, possibilitando inferir que este insumo constitui fator importante no suporte às decisões, pois é a interpretação das informações que formará o conhecimento.

Para Barreto (1998) a informação pode ser caracterizada como uma mercadoria simbólica, que não se esgota ao ser consumida. O mesmo autor afirma que a durabilidade dessa mercadoria é regida pela sua qualidade e validade durante sua utilização.

Segundo Moreira e Nunes (2004, p. 4):

A informação é o guia para a tomada de decisão gerencial. Sua qualidade reflete diretamente na qualidade da decisão. O bom gerente toma sua decisão pautado nas informações. Quanto melhores forem as informações, menores serão os riscos provenientes da decisão tomada.

Na FIG.1, Davenport e Prusak (1998) tece uma comparação entre a ecologia física e a administração da informação, sugerindo um modelo ecológico de gestão da informação no qual ele contempla três ambientes: informacional, organizacional e externo.



FIGURA 1 – Modelo ecológico para o gerenciamento da informação  
Fonte: DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.51.

A estrutura sugerida acima permite o compartilhamento das informações importantes entre todos que estejam diretamente envolvidos no gerenciamento do negócio.

Finalizando as considerações a respeito do termo informação, torna-se relevante salientar que existe uma diferença significativa entre esse termo, o sentido da palavra dado e conhecimento. O autor Pressman (1995, p. 1020) ajuda a esclarecer a diferença entre esses termos quando propõe o significado dos termos abaixo:

Dados: elementos com nenhuma associatividade.  
Informação: associatividade dos elementos com algum tipo de contexto.  
Conhecimento: associatividade dos elementos dentro de múltiplos contextos.

O próximo item abordará com maiores detalhes sobre o significado da palavra conhecimento, além de aprofundar um pouco mais na diferenciação entre este e a informação.

### 2.1.2 O CONHECIMENTO

Hoje, discute-se dentro das organizações a importância da criação e do desenvolvimento do conhecimento como um ativo relevante para o sucesso empresarial. Embora o interesse pelo assunto no contexto organizacional seja recente, na vida humana em si, esse termo sempre demonstrou seu valor de forma expressiva, pois como afirma Teixeira Filho (2000, p. 80):

Ao longo da história, a supremacia nos conflitos, mais cedo ou mais tarde, foi daqueles que detinham maior conhecimento. Isso valeu para o ser humano que lutava para se adaptar em um ambiente hostil na pré-história e valeu também para as civilizações da Antigüidade. E vem sendo verdade hoje, no momento em que estamos entrando em um tipo de sociedade diferente, na qual o trabalho tende a ser cada vez mais intelectual e menos braçal.

Para Drucker (2001), as empresas estão vivendo a era do conhecimento e nessa nova sociedade, o conhecimento se tornou uma das principais fontes de recursos para as organizações. Apesar de haver diversas definições sobre esse assunto,

para compor este trabalho foram escolhidas as colocações de alguns autores importantes nessa área de estudo.

Os autores Davenport e Prusak (1998) acreditam que o conhecimento é algo impossível de ser totalmente estruturado e/ou capturado, pois é composto por uma mistura de experiências, valores, informações contextualizadas e *insights* individuais. A partir dessa visão, observa-se que a conversão da informação em conhecimento está diretamente relacionada à capacidade das pessoas em interpretar as informações e transformá-las em conhecimento de acordo com a necessidade.

Já Nevis; Dibella e Gould (1998) concebem o conhecimento de forma semelhante. Na visão deles o conhecimento é mais do que informação; ele inclui o significado ou interpretação da informação e muitos outros intangíveis como a percepção e os valores de pessoas experientes, que não são facilmente articulados, mas que determinam a competência organizacional coletiva.

A colocação de Crawford (1994, p. 21) a respeito do assunto solidifica a idéia dos autores acima da seguinte forma: “o conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico” e “a informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente”.

De forma diferente, Wiig (2004, p. 213) apresenta o significado do termo conhecimento como sendo: “... o primeiro condutor do desempenho da empresa. O conhecimento afeta o desempenho fazendo possível que as pessoas executem ações corretas e efetivas”.

A partir das colocações acima, observa-se que não é simples compreender o significado do conhecimento, pois ele está relacionado a vários elementos dentro da organização, os quais determinam sua caracterização. Entre eles podem ser citados: a cultura, os processos, a estratégia do negócio, o comportamento dos funcionários e o ambiente físico em si.

Buscando a compreensão do termo conhecimento, faz-se necessário caracterizá-lo e tecer considerações a respeito das bases que o sustentam além das formas como ele pode se apresentar no ambiente organizacional. Assim, as primeiras definições a serem apresentadas serão de dois dos itens que o constituem - os dados e as informações.

Os dados, conforme Davenport e Prusak (1998, p. 2): "... são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a um evento." Para os mesmos autores, os dados não possuem um significado por si, pois não permitem a partir deles a tomada de decisão, no entanto, não se discute a sua importância devido ao fato de serem a base de criação da informação.

Ainda na visão dos mesmos autores, a informação é constituída por dados trabalhados e analisados com relevância e propósito tendo como finalidade maior informar sobre algo. Porém, a informação ainda não pode ser considerada conhecimento.

À medida que cada um dos elementos relacionados acima vai sendo modificado pelo homem ocorre uma sucessão de resultados complexos que dará origem ao conhecimento, pois assim como os dados são a base para a informação, essa constitui a matéria prima que alicerçará a produção do conhecimento. De forma mais ampla, Teixeira Filho (2000, p. 87) ratifica essa afirmação quando apresenta o conhecimento como uma "informação estruturada e contextualizada", ou seja, interpretada pelo indivíduo de acordo com a carga de experiências e valores que possui.

Para Senge (1999), a confusão que as pessoas fazem substituindo o termo informação por conhecimento, advém da falta de esclarecimentos que permitem distinguir os dois termos, pois enquanto o primeiro dá base para a ação o segundo constitui a capacidade de ação eficaz.

Não há necessidade de discutir a importância de cada um dos elementos que contribuem para o conhecimento, pois depois de contextualizados pode-se definir

a qualidade e veracidade desse ativo que constitui parte preponderante para o sucesso das organizações.

Uma vez esclarecidos os conceitos acima, torna-se relevante ressaltar algumas considerações acerca da classificação do conhecimento por alguns estudiosos. A primeira refere-se às duas principais formas em que o conhecimento se apresenta no ambiente organizacional: tácito e explícito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito envolve a experiência individual, sendo esta dividida em duas dimensões distintas: a técnica e a cognitiva. Enquanto a primeira se refere a um tipo de capacidade informal, o *know-how*, a segunda se reporta aos modelos mentais, as crenças pessoais, e as percepções arraigadas e tomadas como certas que refletem a imagem da realidade. Já o conhecimento explícito é caracterizado pela sua facilidade em ser apresentado de forma elaborada, a partir de uma linguagem formal e sistemática, em manuais, especificações, expressões matemáticas e outros.

Completando essas idéias, Mohamed *et al.* (2006) afirmam que o conhecimento explícito é facilmente decifrado pelas pessoas, pois pode ser expressado formalmente. Enquanto o conhecimento tácito constitui desafio para as organizações, porque esse é caracterizado por um saber inerente ao ser humano e que não é fácil de ser observado, pois é constituído a partir das experiências vivenciadas em diferentes contextos pelo indivíduo.

Segundo Choo (2003), ao fazer referência sobre os conhecimentos tácito e explícito, não se deve esquecer que embora eles sejam complementares, eles também são interdependentes, pois uma dessas formas de conhecimento sendo utilizada na empresa na maioria das vezes necessita da presença da outra.

A outra consideração de valor significativo fica a cargo de Bombassaro (1993), que ressalta a importância de distinguir dois tipos de conhecimento: senso comum e conhecimento organizado. Enquanto o primeiro pode ser entendido como um conjunto de opiniões admitidas em uma determinada época com base

em experiências individuais sem respaldo científico, o segundo, por sua vez, pode ser comprovado e possui bases filosóficas e científicas. Ressalta-se que como afirma o próprio autor, o senso comum não permite uma visão completa sobre uma situação a ser analisada, pois:

O conhecimento do senso comum revela a forma mais elementar do homem interpretar o mundo e surge da necessidade de resolver problemas imediatos, ligados à praticidade factual. Mas, por desconhecer as explicações causais dos fenômenos e permanecer preso à opinião, por não permitir correções, nem se deixar apanhar pela crítica, o conhecimento de senso comum apresenta uma visão fragmentada da realidade (BOMBASSARO, 1993, p. 24).

Corroborando a colocação do autor acima, Lakatos e Marconi (2000) mencionam com terminologia um pouco diferente as mesmas formas de conhecimento já apresentadas - a popular e a científica. No entanto, para essas autoras o que difere estes dois tipos de conhecimento são: a forma, o modo e os instrumentos que levam os indivíduos a conhecer algo.

Completando as classificações citadas, Oliveira (2001) tendo por princípios a intensidade e a aproximação da verdade, classifica o conhecimento em diferentes graus da seguinte forma:

- Conhecimento empírico: baseado somente na experiência.
- Conhecimento científico: exige demonstrações, é possível de ser comprovado.
- Conhecimento filosófico: procura conhecer as causas reais dos fenômenos, não as causas próximas como as ciências particulares.
- Conhecimento vulgar: superficial sem nenhuma base.
- Conhecimento teológico-religioso: fundamentado em dogmas e ritos que são aceitos pela fé.

Verifica-se que independente da forma que o conhecimento é encontrado dentro da organização a necessidade de um gerenciamento para transformá-lo em valor é inquestionável, pois somente assim ele será contabilizado como um ativo imprescindível dentro da empresa.

Antes de passar aos conceitos de gestão da informação e do conhecimento faz-se necessário entender o significado do termo gestão de acordo com os autores abaixo.

### 2.1.3 A GESTÃO

Conforme Kluge *et al.* (2002, p. 5):

A gestão é a decisão consciente e sistemática sobre a melhor forma de utilizar recursos escassos, num ambiente de incertezas para alcançar melhorias duradouras no desempenho de uma organização.

Na compreensão de Nunes (2006, p. 1) a gestão se refere:

A otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informações relevantes e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento, para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Para Catelli (2001, p. 58), “o processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão da organização e, por isso assume diversas formas na realidade das empresas.”

A partir da contribuição dos autores acima, verifica-se que a gestão é um processo importante na organização, pois além do ato de administrar e controlar o processo de produção, também permite que se tenha noção do todo, principalmente da direção que a empresa está seguindo ou precisa seguir.

Cabe ainda ressaltar que, se tratando da informação e do conhecimento, a presença da gestão se torna fundamental, porque esses elementos perdidos dentro da organização não representam fonte de lucro e de competitividade, portanto o gerenciamento dos mesmos é o que ressalta valor para a organização.

Com base em Henri Fayol, um dos principais clássicos da Teoria da Administração, Nunes (2006) apresenta os mais importantes princípios que de forma geral regem o processo de gestão dentro da organização. Entre eles:

divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; subordinação dos interesses individuais aos da organização; remuneração do pessoal; centralização da autoridade no nível superior; ordem para cada coisa e lugar; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa e espírito de equipe.

Segundo Guerreiro (1998) definir adequadamente o modelo de gestão utilizado pela organização é fundamental, pois em última instância, esse modelo é que determina as características de todos os instrumentos da gestão que balizarão as ações na empresa.

Para o mesmo autor existe um conjunto básico de itens que devem incorporar o modelo de gestão de qualquer organização. Entre eles cita-se a necessidade da existência de:

1. Planejamento estratégico.
2. Planos estabelecidos a partir de uma seleção de alternativas operacionais.
3. Planejamento operacional.
4. Controle das atividades.
5. Planejamento a curto e longo prazo.
6. Desempenhos objetivando tanto a eficácia quanto a eficiência.
7. Revisões e ajustes, sempre que ocorrerem mudanças nas variáveis do ambiente externo e interno que invalidem os planos.
8. Preocupação com a identificação e avaliação das implicações das variáveis internas e das variáveis ambientais.
9. Controle executado em nível das áreas operacionais, da administração dessas áreas e da empresa como um todo.
10. Resultados evidenciando, separadamente, as contribuições da gestão operacional e financeira de cada área.
11. Sistemas de informações gerenciais formais.
12. Mensuração das transações efetuada com a utilização dos conceitos econômicos.

Torna-se interessante observar que os princípios referentes à gestão dentro da organização, na maioria das vezes, não se encontram reunidos integralmente no ato de administrar, pois se assim fosse, certamente o ato de gerenciar um produto ou uma equipe de pessoas seria uma tarefa mais fácil, porque teria um ambiente favorável às ações a serem desenvolvidas. Contudo, a realidade atual das empresas contradiz essa facilidade de administrar um negócio em função de fatores<sup>2</sup> que influenciam direta ou indiretamente esse processo.

## 2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Tendo por base a definição dos conceitos de informação e gestão pode se afirmar que a importância dessas duas palavras juntas se manifesta no ambiente empresarial, pois gerenciar de forma eficaz as informações constitui um processo imprescindível para que as organizações obtenham sucesso a partir de sua utilização diante da concorrência.

Observa-se que administrar a informação não é trabalho fácil, pois pelo que argumenta Choo (2003, p. 403) a gestão da informação deve ser vista como: "... a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação."

A definição da gestão da informação apresentada por Davenport e Prusak (1998, p 173) reforça o conceito acima, pois esses autores a definem como: "... um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação."

Diante dessas definições constata-se que o processo de gestão da informação consiste de forma mais ampla em decidir o quê e como fazer com a informação para que ela seja útil para a organização.

Sobre a utilização da informação, Choo (2003, p. 107) argumenta que:

---

<sup>2</sup> Incertezas do mercado, estresse, pressão, alta rotatividade, falta de confiança entre as partes.

O indivíduo seleciona mensagens entre um grupo maior de mensagens que recebe ou acompanha. Ele faz a escolha quando percebe uma relação significativa entre o conteúdo da mensagem e a tarefa ou problema que tem em mãos.

Ainda de acordo com o mesmo autor pode-se considerar que a seleção, o processamento e o uso da informação servem ao propósito de responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão ou entender uma situação.

A partir do aprofundamento nos estudos sobre a gestão da informação, o autor supracitado apresenta seis práticas que culminam em um modelo processual de gerenciamento da informação, dispostas da seguinte forma:

- a) A identificação das necessidades de informação.
- b) A aquisição da informação.
- c) A organização e armazenamento da informação.
- d) O desenvolvimento de produtos e serviços de informação.
- e) A distribuição da informação.
- f) O uso da informação (CHOO, 2003, p.404).

A partir do exposto, torna-se evidente a importância de administrar a informação durante os processos decisórios ressaltando características como a qualidade, a confiabilidade e a agilidade na sua obtenção e utilização.

Para Cohen (2003, p. 65) o uso estratégico da informação com o objetivo de enfrentar a competitividade do mercado se pauta em seis estratégias conforme a FIG. 2:

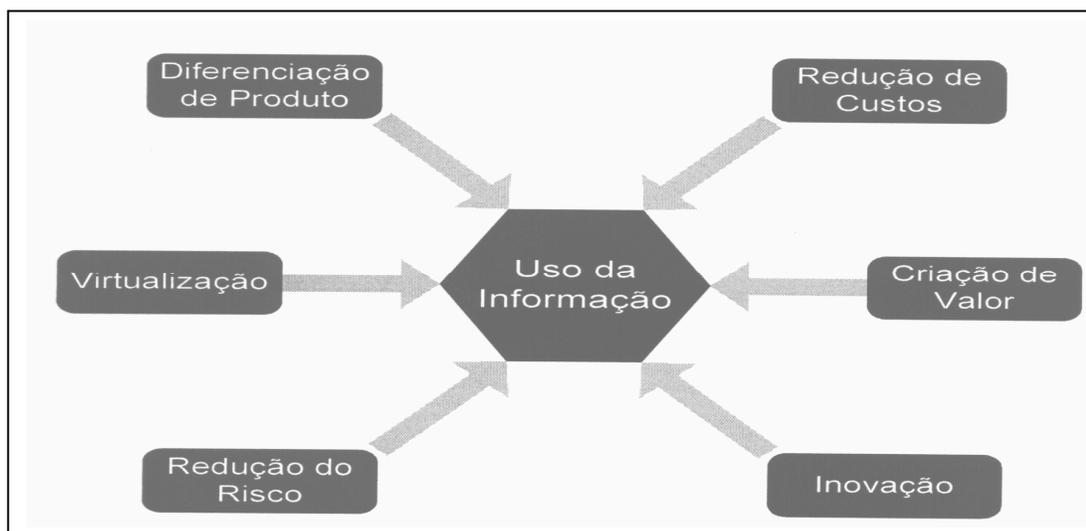


FIGURA 2 – Mapeamento do uso da informação.  
Fonte: COHEN, 2003, p. 65.

A seguir com base no mesmo autor serão apresentadas a conceituação e a relevância dessas estratégias para o ambiente organizacional.

A redução de custo consiste na economia de escala, na eficiência do controle de custos e na redução de tempo dos processos. Sua utilização torna-se relevante em três situações: redução de custos de operações, identificação dos direcionadores de custo e na dinamização do processo produtivo.

A criação de valor é caracterizada pelo foco no cliente, na interação, na sincronização, na satisfação, na interconectividade e nas redes. Essa dimensão permite que o cliente use a informação e atue como coadjuvante na criação de valor. Também permite a distribuição da informação como forma de amplificar as estratégias de criação de valor.

A inovação permite a criação ou aprimoramento dos produtos e processos contribuindo para a otimização do desenvolvimento dos projetos. Esta dimensão utiliza a TI para o aperfeiçoamento dos processos, assim como atua na identificação do impacto da informação na prática de inovação.

A redução do risco prevê mudanças na TI, nos processos internos, nos processos de pessoal, no ambiente estratégico, financeiro, comercial e técnico. Assim ela minimiza o risco utilizando das informações existentes dentro e fora da organização.

A virtualização consiste nas formas de operação e na integração de processos. Essa dimensão busca identificar as formas como é operado o ambiente virtual dentro das organizações.

A diferenciação de produto pode ser entendida como customização de produto e de processo de venda, visando principalmente a identificação das estratégias para a oferta de produtos.

Após conhecer as várias formas de uso da informação que alicerçam o processo de gestão, torna-se necessário mencionar a importância da Tecnologia da Informação (TI) para esse processo.

Dentro das organizações não se pode negar que a TI é constituída por ferramentas imprescindíveis para a criação de sistemas de informação integrados e gerenciados. A veracidade dessa afirmação é comprovada nas palavras de Zorinho (1995, p.20): "a gestão da informação é uma função que conjuga a gestão do sistema de informação e do sistema informático de suporte com a concepção dinâmica da organização num determinado contexto envolvente".

Com base na afirmação de Zorinho (1995) verifica-se que a utilização da TI permite que as organizações processem as informações relevantes de forma mais efetiva contribuindo para o aumento da qualidade e rapidez do processo de tomada de decisão

Segundo Porter (1999) a TI está transformando o modo de operação das organizações e afetando todo o processo de criação de produtos. No entanto, não se pode esquecer de que a eficiência e a eficácia no uso das tecnologias e dos sistemas dependem cada vez mais do usuário final, pois os níveis estratégico e tático da empresa dependem da forma de utilização da tecnologia.

Entre os principais benefícios proporcionados pela utilização da TI destaca-se: o progresso, a inovação, os novos investimentos, o aumento da eficiência, a redução dos preços, a melhora dos serviços para o cliente, bem como, a qualidade e a variedade dos produtos.

Quando o assunto é investir em TI não se pode deixar de levar em conta o custo desse processo, pois segundo Edvinsson e Malone (1998) isso é um fator muito importante quando se trata do investimento em tecnologia. Esses autores apontam principalmente a questão da avaliação do custo em termos de uso de: tecnologia errada; fornecedor errado; aplicação e filosofia erradas, pois a avaliação negativa de algum desses subfatores pode implicar em perda total de um projeto de implementação de uma tecnologia dentro da organização.

Segundo Moreira e Nunes (2004), uma das ferramentas que pode ser utilizada para agilizar a gestão da informação é a criação de um sistema que armazene dados e informações para serem acessadas quando necessário, contudo, é preciso estar atento a três quesitos de suma importância: o conteúdo precisa ser confiável; precisa estar completo e tem que permitir acesso rápido.

O sistema que obedecer aos itens acima oferecerá informações corretas e atualizadas, pois terá uma fonte confiável com coleta e atualização dos dados e informações em tempo determinado. O que permitirá o sucesso no atendimento da demanda será o conhecimento prévio dos objetivos da utilização da informação. Por último, o que garantirá rapidez na disponibilização do que for solicitado é a eficiência de um sistema que irá manter as informações atualizadas e organizadas de maneira estruturada.

Os autores Moreira e Nunes (2004, p. 3) ratificam a importância deste sistema quando afirmam que:

Utilizando a informação necessária e atualizada, a instituição pode implementar a realização estratégica de seus objetivos e, com maior facilidade, reconhecer a necessidade de reformulá-los quando preciso. Sua importância se revela durante o processo de decisão em que se faz necessária a qualidade, a confiabilidade e a agilidade com a qual as informações devem ser apresentadas de acordo com o nível de detalhamento exigido.

Após conhecer como ocorre o processo de gestão da informação e sua relevância para o desenvolvimento organizacional faz-se necessário conhecer também como ocorre e quais as contribuições da gestão do conhecimento no ambiente organizacional.

### 2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir das contribuições sobre conhecimento e gestão, pode-se inferir que a gestão do conhecimento consiste em um processo que visa conhecer e compreender o ambiente organizacional com o intuito de coordenar os recursos da empresa para obter vantagens que permitam alcançar os objetivos almejados.

A importância da gestão do conhecimento dentro das organizações, bem como a apresentação de conceitos, princípios, entraves, contribuições e limitações desse processo são mencionadas por autores como: Fleury e Fleury (2001), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros, no entanto, não se pode apontar uma única definição, pois ainda não existe um consenso das idéias apresentadas.

Segundo Boff (2000, p. 5) o conceito de gestão do conhecimento é amplo, pois:

Demonstra a noção de integração dentro de um processo contínuo de geração e uso de conhecimento, que pode ser melhor compreendido num ciclo permanente de várias ações. Esse conjunto de ações cria na empresa um ambiente de conhecimento que passa a fazer parte da própria empresa.

Será apresentada a seguir a conceituação da expressão gestão do conhecimento por estudiosos que apresentam idéias que se assemelham ou se completam.

A gestão do conhecimento é conceituada por Wiig (2004), com base na valorização das pessoas no interior da organização, pois é a partir delas que o conhecimento interfere no desempenho empresarial. Segundo o mesmo autor, esse processo constitui um esforço para facilitar, organizar e utilizar o conhecimento a partir de sua criação dentro da empresa.

Os autores Rossato e Cavalcanti (2001, p.6) complementam a idéia acima ao afirmarem que a gestão do conhecimento pode ser caracterizada como: “um processo estratégico que visa gerir o capital intangível da empresa e estimular a conversão do conhecimento”. De forma semelhante, Bukowitz e Williams (2002, p. 17) conceitualizam esse termo como: “... o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu capital intelectual”.

Partindo de uma outra visão, Oliveira Jr. (1999, p. 130) apresenta uma definição mais detalhada do que seja gerenciar o conhecimento na organização. Segundo ele, essa ferramenta é composta por: “... processo de identificar, desenvolver, disseminar, atualizar e proteger o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa”.

Segundo Loureiro (2003) a definição de gestão do conhecimento leva em consideração a influência da individualidade, porque acredita-se que a experiência de trabalho, bem como a própria educação e a formação profissional de cada um interferem nesse processo. Para esse autor, o processo de gerenciar o conhecimento é constituído por uma prática pela qual existem muitas interpretações do seu significado e da forma de tratamento das questões voltadas para a utilização eficaz do seu potencial.

Buscando a contribuição de outros autores como Nogueira (2003), Senge (1999), Davenport e Prusak (1998), verifica-se que a conceituação de gestão do conhecimento não difere dos autores supracitados, pois o cerne das colocações gira em torno do gerenciamento do ambiente e das ações que visam descobrir, difundir, organizar, conservar, proteger e aplicar o conhecimento dentro da organização com o principal objetivo de gerar valor e ganho para a empresa.

Complementando a afirmação acima, Vasconcelos (2000, p. 40) alerta que:

A gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizagem.

Tendo por base essas colocações, é importante ressaltar que as pessoas que atuarem na área que gerencia o conhecimento precisam estar atentas aos aspectos apresentados por Loureiro (2003, p. 14):

- A gestão do conhecimento é uma matéria emergente.
- Não existe, ainda, uma definição de gestão de conhecimento normalizada nem uma arquitetura comum seguida por todos.
- É importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo apenas estruturado e facilitado de uma forma nova pelas novas tecnologias e técnicas.
- Demora algum tempo para que as novas capacidades se desenvolvam e as suas oportunidades e efeitos sejam compreendidos.

Diante das idéias apresentadas, pode-se inferir que o processo de gerenciar o conhecimento organizacional é complexo e dinâmico exigindo uma estratégia que preze pela manutenção dessa ferramenta no sentido de facilitar, direcionar, acompanhar e otimizar o processo em consonância com os objetivos estabelecidos pela empresa.

### 2.3.1 A ORIGEM E O HISTÓRICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A importância do conhecimento para a sociedade não é recente, pois mesmo de maneira informal esse ativo era usado como diferencial desde a pré-história quando os homens inventaram uma maneira de registrar nas paredes das cavernas em forma de símbolos o que eles aprendiam. Entretanto, o que é recente, conforme Grotto (2001) é a forma consciente de gerir o conhecimento.

De acordo com Sveiby (2001), a gestão do conhecimento nasceu a partir de quatro grupos de pesquisadores que embora em países diferentes (dois nos EUA, um no Japão e um na Suécia) manifestavam o interesse em desvendar o papel do conhecimento no desenvolvimento dos negócios no interior das organizações.

Verifica-se que até os dias atuais o foco da Gestão do Conhecimento (GC) tem chegado próximo de diferentes áreas dentro da organização. Segundo Wiig (2004), em 1990 o foco da GC já se aproximava da área de inteligência artificial, mais tarde com outros estudos se direcionou para a área de Tecnologia da Informação e atualmente foca o desempenho das pessoas, tendo como principais objetivos assistir e motivar os indivíduos nos trabalhos alinhados com o planejamento organizacional. Assim a nova visão dessa ferramenta vem ocupando lugar de destaque, pois está se tornando estratégica e operacional dentro das organizações.

Em se tratando da gestão do conhecimento, ratifica-se a necessidade de estar atento às rápidas mudanças que provocam o redirecionamento do foco dessa ferramenta em diversas direções. Para alicerçar essa afirmação, as autoras Bukowitz e Williams (2002, p. 17) afirmam que:

A gestão do conhecimento é um campo em rápida evolução e foi criada pela colisão de diversos outros – recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, Tecnologia da Informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho.

Para Wiig (1986), a implantação de um processo de gestão do conhecimento não constitui tarefa fácil por diversos motivos que estão ligados ao caráter teórico e efêmero da informação, do conhecimento e de conceitos semelhantes, entre eles: a complexidade das relações e interações entre o conhecimento, as atividades e as operações efetuadas na organização e a confiança no sucesso da empresa em relação ao conhecimento e às experiências em suas atividades.

### 2.3.2 OS DESAFIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A teoria sobre a gestão do conhecimento apresenta modelos audaciosos de implantação dessa ferramenta dentro das organizações, no entanto, na prática alguns entraves podem constituir desafios difíceis de serem superados. De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 97) alguns desses desafios são:

- Falta de confiança.
- Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.
- Falta de tempo e de locais de encontro.
- Idéia errada de produtividade no trabalho.
- Status e premiação dos proprietários do conhecimento.
- Falta de capacidade e resistência à absorção de novos conhecimentos.
- Crença de que o conhecimento é prerrogativa de alguns grupos determinados e síndrome de conhecimento não criado (não inventado) aqui.
- Intolerância frente a erros ou necessidade de ajuda.

Ressalta-se que outros elementos organizacionais também podem se tornar barreiras que contribuem para estancar o processo de gestão do conhecimento, entre eles destacam-se: o próprio modelo de produção da empresa, os paradigmas organizacionais (missão, visão e valores), a falta de comunicação, a forma de linguagem e a memória organizacional.

O autor Davenport (1996) aponta alguns princípios que podem tornar ainda mais difícil a implementação da gestão do conhecimento dentro de uma organização.

Segundo esse autor a administração do conhecimento:

- a) É um processo caro.
- b) Requer soluções híbridas que envolvem pessoas e tecnologia.

- c) É altamente política.
- d) Exige gerentes de conhecimento.
- e) É mais beneficiada por mapas que por modelos.
- f) Significa incrementar processos de trabalho envolvendo conhecimento.
- g) O primeiro contato com o conhecimento é somente o início.
- h) É um processo que não tem fim.
- i) Requer um contrato para garantir a propriedade intelectual.

Diante dos elementos supracitados torna-se relevante a atuação da alta gerência para estabelecer as condições necessárias para que a gestão do conhecimento possa ser implantada e desenvolvida com sucesso. Para isso Terra (2001, p. 81) argumenta que, os administradores podem desenvolver os principais papéis a seguir:

- Conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido na empresa.
- No caso dos grandes desafios, uso constante de metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços dos funcionários.
- Verbalização de conceitos, até certo ponto ambíguos, que permitam o aparecimento de novos significados e maneiras de se pensar as coisas.
- Criação de um constante sentido de urgência para aumentar a tensão criativa.
- Estímulo à variedade mediante, por exemplo, freqüentes mudanças da estrutura organizacional.
- Estímulo ao compartilhamento de informações baseado no apoio ao trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

Ratificando a importância da função acima, Nicolau (2003, p. 8) apresenta a seguinte colocação:

Gerir o conhecimento ultrapassa, assim, a gestão dos sistemas de informação e dos recursos humanos. Estende-se às condições de criação, retenção e mobilização do conhecimento para a atividade organizacional. À função de gestor do conhecimento cabe identificar e localizar o saber e o saber-fazer relevantes, criar as condições e rotinas apropriadas para a partilha e troca de experiências, promover a sua transferência efetiva e eficiente.

### 2.3.3 O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: ALGUNS MODELOS

Nos últimos dez anos vários modelos de gestão do conhecimento foram desenvolvidos no meio empresarial. Enquanto uns focam mais a parte da aprendizagem organizacional os outros apontam para questões mais estratégicas. No entanto, de acordo com Probst; Raub e Romhardt (2002), a maioria das práticas tradicionais para gerenciar o conhecimento organizacional está estruturada nos princípios básicos da Administração ou em categorias gerais como liderança, cultura, tecnologia e indicadores.

Serão apresentados a seguir três dos principais modelos de gestão do conhecimento utilizados pelas organizações. A partir das propostas feitas por Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1998) e Probst; Raub e Romhardt (2002), busca-se subsídios para compreender o processo que envolve estratégias para gerenciar o conhecimento dentro da organização.

O primeiro modelo é baseado nas idéias de Wiig (1993) conforme apresentado na FIG. 3. Os pilares apresentados pelo autor demonstram uma visão ampla sobre a criação, manifestação, uso e disseminação do conhecimento dentro da organização.



FIGURA - 3: Os três pilares da Gestão do Conhecimento.  
Fonte: WIIG, 1993, com adaptações.

Os três pilares apresentados por Wiig (1993) estão focados em pontos diferentes do processo de gestão do conhecimento. Enquanto o primeiro cuida da exploração do conhecimento e sua adequação, o segundo se concentra na estimativa e avaliação do valor do conhecimento e das atividades relacionadas a ele. Já o terceiro pilar, tem sua atenção voltada para a administração do processo de gerenciar o conhecimento.

Os pilares apresentados na FIG. 3 são alicerçados por uma grande compreensão sobre a criação, a forma de manifestação, a utilização e as maneiras de transferência do conhecimento. Vale ressaltar ainda que para o autor as funções caracterizadas por esses pilares requerem conhecimentos associados à aplicação de métodos, ferramentas e tecnologia, bem como, abordagens de aprendizagem.

O segundo modelo leva em consideração a natureza dinâmica e interativa do conhecimento. Postulado por Nonaka e Takeuchi (1997) como “espiral do conhecimento”, esse modelo é alicerçado pela interação entre conhecimento tácito e explícito.

A FIG. 4 apresenta de forma detalhada como se desenvolve o processo de gestão do conhecimento dentro das organizações:

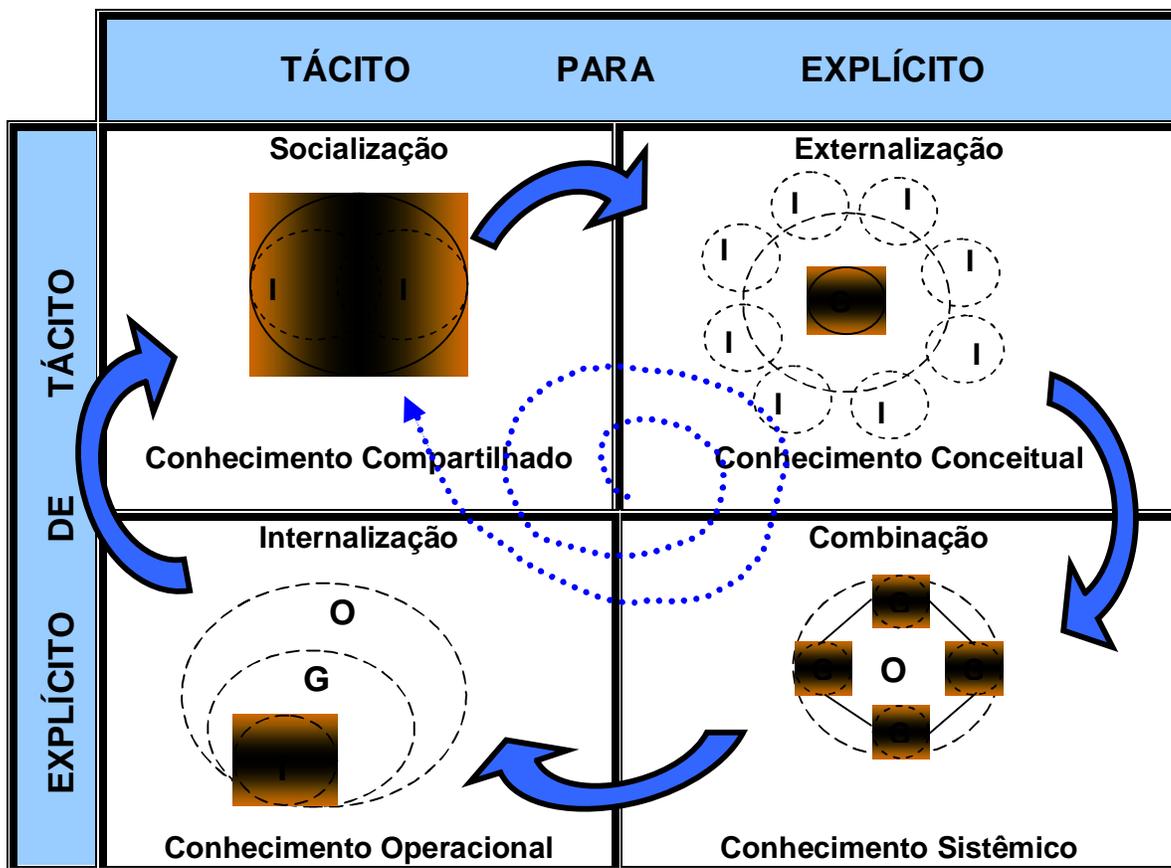


FIGURA - 4: Espiral do Conhecimento

I – Indivíduo  
 G – Grupo  
 O – Organização

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, com adaptações.

De acordo com o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) a socialização é a conversão ocorrida do conhecimento tácito em outra forma de conhecimento tácito. Essa transição é caracterizada pelo compartilhamento de experiências, que se transformam em modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

A externalização é representada pela conversão do conhecimento tácito em explícito, cuja transformação é apresentada pelos autores como sendo o processo perfeito de criação de conhecimento. Esse ocorre a partir de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

A combinação é caracterizada pela transformação do conhecimento explícito em outra forma de conhecimento explícito. Nesta fase, as informações existentes são

reestruturadas a partir da classificação, acréscimo, combinação e categorização de outros conhecimentos culminando com a produção de novos conhecimentos.

A internalização se dá pela conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, sendo este um processo de dedução que é concretizado pelo aprendizado a partir da prática. Dessa forma este processo é facilitado se os indivíduos podem reviver a experiência de outros a partir de sua carga de experiência anteriores.

No modelo explicitado, Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam ainda três condições que contribuem positivamente para a criação efetiva do conhecimento, são elas: caos criativo; redundância e diversidade.

A partir de uma crítica realizada sobre a forma como as empresas tradicionais acompanhavam o processo de criação do conhecimento, Probst; Raub e Romhardt (2002) propõem um modelo proativo que serve de base para a tomada de decisão. Os elementos construtivos da gestão do conhecimento, segundo os próprios autores, são apresentados na FIG. 5 e caracterizados a seguir.

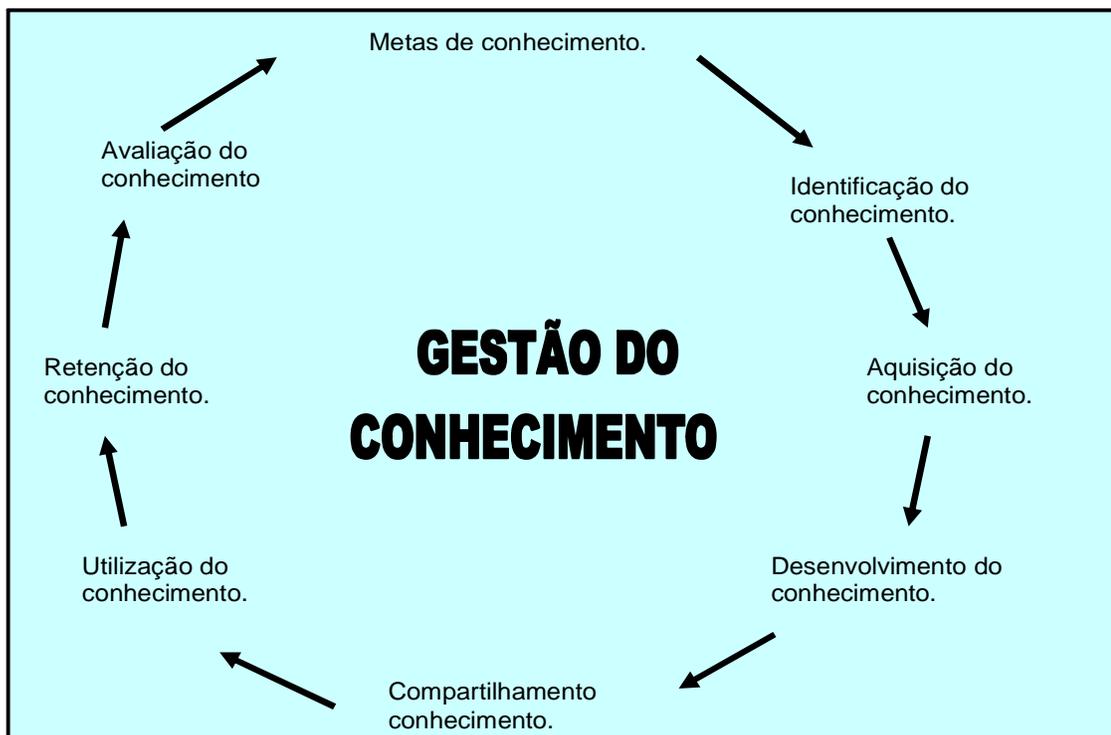


FIGURA - 5: Os elementos construtivos da Gestão do Conhecimento  
Fonte: PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, com adaptações.

As metas do conhecimento partem da seguinte orientação: como é possível direcionar o aprendizado? Tendo por base essa pergunta busca-se a partir das metas estratégicas definir o conhecimento essencial da organização e especificar as habilidades de que ele necessitará no futuro.

A pergunta norteadora para a identificação do conhecimento é: como é possível conseguir transparência interna e externa do conhecimento existente? Nesta fase é necessário analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa, pois é a partir desse mapeamento que poderão ser identificados as formas de conhecimentos existentes.

Para a aquisição do conhecimento a pergunta chave é: que formas de especialização se deve trazer de fora? Esta fase constitui a base do processo, pois é nela que a empresa adquire parte relevante de seus conhecimentos na interação com seus clientes internos e externos, com os fornecedores e até mesmo com seus concorrentes.

O desenvolvimento do conhecimento possui como orientação o seguinte direcionamento: como é possível criar novas especializações? Esta fase comporta todos os esforços administrativos direcionados para possibilitar a geração de novas habilidades, novos produtos, melhores idéias e processos mais eficientes.

O compartilhamento e utilização do conhecimento são fundamentais para a organização, pois o ato de compartilhar/utilizar o conhecimento permite que a empresa não dependa exclusivamente de um funcionário ou grupo que domine um conhecimento específico que dê base para uma determinada ação. Para que esses processos ocorram de forma correta é necessário pensar na seguinte pergunta: como se deve levar o conhecimento ao lugar correto?

A retenção do conhecimento se apresenta de forma crucial para o sucesso da organização, pois proteger o conhecimento está ligado diretamente com a proteção do capital intelectual da empresa.

Diante da concorrência as organizações precisam estar atentas ao cuidado com os conhecimentos que alicerçam as principais áreas da organização, pois sendo estes transmitidos para fora poderão trazer conseqüências negativas. Vale então estar atento aos seguintes questionamentos: como é possível fazer para reter as informações mais significativas para a empresa? E como se pode ter certeza de que não se perdeu o conhecimento?

A avaliação do conhecimento se faz necessária para mensurar o processo de gestão do conhecimento mostrando o quanto ele pode ser eficaz. Para que ocorra essa prática é necessário monitorar constantemente o processo para a realização do realinhamento dos objetivos a serem atingidos. Assim, os gestores do conhecimento precisam estar atentos à seguinte pergunta: como se pode mensurar o sucesso dos processos de aprendizado?

Após a apresentação dos três modelos de gestão do conhecimento será realizado no próximo item algumas considerações relacionando as principais características apresentadas por eles.

#### 2.3.4 Considerações sobre os modelos de Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997) e Probst; Raub e Romhardt (2002)

Sobre os dois primeiros modelos apresentados, verifica-se que enquanto Wiig (1993) aponta que na prática, a gestão do conhecimento é estruturada em atividades e prioridades que compõem o que ele chama de “Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional”, Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a criação do conhecimento se baseia no conhecimento intrínseco ao ser humano sendo este, criado e disseminado a partir da interação social entre os conhecimentos tácito e explícito.

No terceiro modelo, Probst; Raub e Romhardt (2002) mostram uma outra forma de conceber o processo que envolve a gestão do conhecimento, pois estes

consideram o conhecimento como base fundamental para as intervenções práticas no interior da organização.

Os autores citados acima, destacam mais uma diferenciação desse modelo em relação aos demais, pois segundo eles os elementos que o compõem formam uma abordagem integrada que possui atividades diretamente relacionadas ao conhecimento e não focadas somente na aprendizagem organizacional como a maioria dos modelos.

A partir da análise dos modelos apresentados pode-se inferir que embora alguns aspectos sejam diferentes, em todos eles a gestão do conhecimento foi apresentada como uma forma de administrar o processo que envolve o conhecimento seja em uma perspectiva mais tradicional (FIG. 3 e 4) ou em uma perspectiva mais inovadora como a apresentada por Probst; Raub e Romhardt (2002) na FIG. 5.

Entretanto, no ambiente organizacional simplesmente copiar modelo não significa ser inovador, muito menos garante o futuro da empresa. Pode-se até copiar, mas é necessário aprimorá-lo e adaptá-lo às particularidades da organização.

Diante dessas colocações, observa-se que a gestão do conhecimento é um processo complexo, e para que a sua implantação e manutenção dêem resultados expressivos para o desenvolvimento da organização, são necessárias práticas que propiciem um ambiente favorável para que o conhecimento possa ser administrado. Assim, embora não seja fácil de implantá-lo, não é um processo impossível de ser desenvolvido em uma organização independente de seu porte.

#### 2.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO DENTRO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A discussão a respeito da importância da informação e do conhecimento não se limita à existência desses ativos, somente como geração de valor em âmbito

empresarial, pois as instituições de ensino estão passando por mudanças que lhes obrigam a se adaptarem a um mercado altamente competitivo.

Apesar do número de estudos a respeito da gestão da informação e do conhecimento dentro das IES ser pequeno, conforme Sveiby (2007), não se pode negar a importância da administração desses dois elementos voltada para assessorar a tomada de decisão dentro desse tipo de organização.

Torna-se importante esclarecer que uma IES é um tipo de organização que se difere dos outros por características peculiares como as apresentadas por Romero (1988, p. 22):

- Diversidade dos fins (ensino, investigação, serviços).
- Mensurabilidade limitada, ou seja, as medidas de desempenho pelas quais se podem aferir os objetivos só parcialmente nem sempre se pode quantificar, podendo não ter utilidade ou relevância para fins de planejamento, sob o ponto de vista temporal.
- Mistura de autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade.
- Relativa difusão de autoridade que por força da própria anatomia da instituição, funciona através de zonas de poder e influência que parcialmente se sobrepõem.
- Fragmentação interna, tipificada por uma elevada autonomia baseada no profissionalismo, na especialização, na tradição e na própria natureza das atividades concretizadas em disciplinas.

As instituições de ensino superior vêm alcançando um nível expressivo de complexidade como sistemas organizacionais, o que segundo Foguel e Souza (1993) está levando os administradores a assumirem atitudes que garantam o desenvolvimento de forma rápida e eficiente.

Perante o crescente número de IES que vem surgindo no Brasil nos últimos anos, observa-se que o aumento do valor econômico agregado a elas está acentuando a concorrência entre estas instituições e por este motivo, segundo Maccarl e Rodrigues (2007, p. 3), dois dos grandes desafios enfrentados são:

Estruturar e disponibilizar as informações nela gerada, utilizando-as como recurso estratégico, possibilitando com isto a transformação destas informações em conhecimento; estruturando o, assim, para toda a organização, sem esquecer de respeitar as suas características.

Segundo Freitas Jr. (2003), ao se tratar da gestão do conhecimento dentro de uma instituição de ensino deve se observar a existência de duas abordagens

diferentes: uma se refere às metodologias de aprendizagem em sala de aula e a outra visa gerir o conhecimento como base para o processo decisório. Como a primeira abordagem não é foco desse trabalho, passar-se-á aos esclarecimentos sobre a segunda, que se refere ao gerenciamento do conhecimento necessário aos dirigentes e a seus setores de atuação.

Para o autor acima, a abordagem que objetiva gerenciar o conhecimento que tem por foco o apoio ao processo decisório com o propósito de tornar a instituição de ensino mais ágil e competitiva, visando o alcance de melhores resultados no que tange à produtividade e capacidade de inovação, precisa estabelecer como objetivos principais:

- Desenvolver um ambiente organizacional que estimule a criação, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento.
- Criar uma memória organizacional proveniente do ambiente interno e externo da instituição.
- Auxiliar o processo decisório nos diversos setores da instituição.
- Propiciar a melhoria do acesso ao conhecimento por meio do uso de tecnologias colaborativas.
- Criar e manter perfis de competências dos membros da instituição (FREITAS JR., 2003, p. 126).

Ainda segundo o mesmo autor, para atender esses objetivos, a IES precisará desenvolver cinco diferentes perspectivas consideradas como elementos - chave para esse processo no interior da instituição conforme apresentado na FIG. 6.

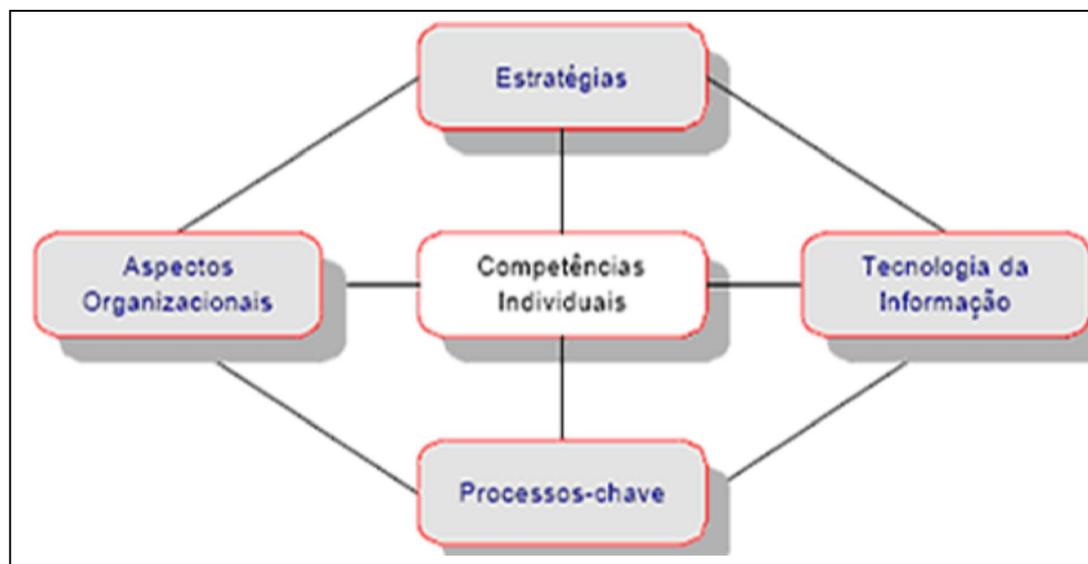


FIGURA - 6: Elementos-chave atuantes nos processos de GC em uma IES  
Fonte: FREITAS JR., 2003, p. 127.

Serão apresentadas com o auxílio de outros autores algumas considerações sobre os elementos – chave do processo de gestão do conhecimento dentro das instituições de ensino superior.

O primeiro elemento é a estratégia que segundo Ferreira (1988, p.278) significa, “a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”.

Verifica-se que, as ações praticadas na gestão da informação e do conhecimento precisam estar ligadas diretamente à estratégia da IES estabelecendo assim, um alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia e aos objetivos da instituição.

O segundo elemento refere-se aos aspectos organizacionais, que assim como a cultura, a estrutura organizacional e o estilo gerencial podem influenciar diretamente na geração e utilização do conhecimento. Dessa forma, fazer uma análise constante da estrutura organizacional de uma IES permite o monitoramento das condições de desenvolvimento e implantação de um sistema de gestão do conhecimento.

O terceiro elemento corresponde às competências individuais, que segundo Sveiby (1998, p.43), podem ser consentidas como: “... sinônimo tanto de saber quanto de conhecimento”.

Ratifica-se que, manter um sistema de gestão por competências contribui para a avaliação e a valorização do capital humano da instituição. Isso pode ser possível a partir do desenvolvimento de uma gestão eficaz de recursos humanos.

O quarto elemento é representado pelos processos-chave, esses segundo Freitas Jr. (2003, p. 150), podem ser entendidos como: “... o conjunto de tarefas orientadas para obter resultados específicos relacionados às atividades-fim de uma IES”. Ainda segundo o mesmo autor, essas atividades-fim relacionam-se com todas as atividades voltadas para o ensino, a pesquisa e a extensão.

O quinto elemento é a Tecnologia da Informação (TI). Em relação a esse elemento vale ressaltar que é grande a necessidade de desenvolver nas IES uma infra-estrutura que permita apoiar a gestão do conhecimento. Essa deve ser composta com recursos de Tecnologia da Informação e de comunicação, envolvendo todos os funcionários da instituição.

Torna-se importante acrescentar que a gestão do conhecimento e da informação não deve ser associada somente à questão tecnológica, por ela envolver principalmente os recursos humanos e toda a estrutura institucional.

A partir da análise dos elementos-chave dentro das instituições de ensino, é possível desenvolver um sistema de gestão do conhecimento que atenda aos dirigentes da instituição com informações estratégicas que lhes permitam condições de tomar decisões diante das mudanças ocorridas constantemente.

A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira de 1996 as transformações ocorridas no campo da educação se processaram de forma notável. Além do espaço proporcionado às IES para inovarem na área de tecnologia educacional, esse setor também passou a ser alvo de oportunidade de negócio para novos investidores. Um dos indicadores que permite ressaltar esses acontecimentos encontra-se no Guia do Estudante (2001), que apresentou um crescimento exacerbado no número de cursos superiores no Brasil, passando de cinco mil em 1999 para mais de nove mil em 2001.

Paralelo ao número de cursos vem aumentando também o número de IES criadas em várias partes do Brasil. Dessa forma para garantirem a sobrevivência em um ambiente extremamente competitivo, as instituições de ensino precisam investir na qualidade e na eficiência para obterem indicadores que influenciam a opinião de seus usuários.

Para os autores Moran; Behrens e Masetto (2006, p. 12) o ensino de qualidade envolve muitas variáveis, entre elas:

- Organização inovadora, aberta, dinâmica. Projeto pedagógico participativo.
- Docentes bem preparados intelectual, emocional, comunicacional e eticamente. Bem remunerados, motivados e com boas condições profissionais.
- Relação efetiva entre professores e alunos que permita conhecê-los, acompanhá-los, orientá-los.
- Infra-estrutura adequada, atualizada, confortável. Tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas.
- Alunos motivados, preparados intelectual e emocionalmente, com capacidade de gerenciamento pessoal e grupal.

Diante do desafio de assegurar a qualidade e a eficiência do ensino é que os gestores das IES precisam se conscientizar da importância de uma gestão estratégica que seja embasada por conhecimentos construídos diariamente pelo corpo administrativo da instituição.

Para aproveitar o conhecimento dos colaboradores, a IES precisa utilizar ferramentas que possibilitem o gerenciamento desse ativo em seu interior, bem como, de pessoas qualificadas para torná-las práticas, pois possuir conhecimento sem saber utilizá-lo, compartilhá-lo e preservá-lo no momento certo é perda de tempo e de oportunidade de estar à frente do concorrente, porque como afirma Vasconcelos (2007, p.1): “[...] Para acompanhar os desafios dessa sociedade é preciso qualificações cada vez mais elevadas, aplicando-se às necessidades educacionais da população”.

De acordo com Freitas Jr. (2003, p. 127) a partir da implantação e o desenvolvimento da gestão da informação e do conhecimento dentro de uma instituição de ensino superior podem ser observados os seguintes benefícios:

- Compartilhamento de informação, permitindo o surgimento de várias visões dos dados e em vários contextos, de forma a auxiliar o processo decisório.
- Compartilhamento do conhecimento, com base na memória organizacional, desenvolvendo assim, o potencial organizacional para futuras ações.
- Estímulo e valorização da imaginação, inovação e criatividade do capital humano.

As idéias apresentadas contribuem para a importância do processo de gerenciar a informação e o conhecimento dentro das IES. Contudo, a iniciativa deve partir dos gestores, pois cabe a eles desenvolverem uma cultura de aprendizagem

contínua com base em estratégias de socialização e compartilhamento do conhecimento entre os membros que compõem o corpo administrativo e docente da unidade de ensino.

Em função das colocações apresentadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, de não exigir a existência de departamentos dentro das organizações escolares, houve a possibilidade dos sistemas de ensino optarem por desenvolver as coordenações de cursos, atribuindo aos coordenadores as funções, encargos e respectivas responsabilidades semelhantes ao cargo de gestor do conhecimento.

O autor Franco (2002) confirma a aproximação supracitada quando caracteriza as funções dos coordenadores em quatro áreas distintas: política, gerencial, acadêmica e institucional.

Além dos desafios enfrentados pelas IES no mercado de atuação, constata-se que as exigências não são oriundas somente do mercado, mas também dos órgãos governamentais que prezam pelo nível de qualidade que é oferecido nos cursos superiores. Por esse motivo será apresentada no próximo item a conceituação e algumas considerações: de quem faz, de como é feito o acompanhamento e quais os critérios utilizados para incentivar a busca de qualidade e eficiência das instituições de ensino superior no Brasil.

## 2.5 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O processo de avaliação do Ensino Superior no Brasil já possui mais de cinco décadas. Se adaptando e modificando conforme a necessidade do contexto, as avaliações de ensino desse sistema sempre prezaram por uma maior eficiência e produtividade das organizações universitárias. Os estudos de Sguissardi (1997, p. 46) confirmam essa informação, pois segundo ela:

É no final dos anos 50 e anos 60, culminado com a Reforma Universitária, que se pode localizar as origens do atual processo de avaliação do Ensino Superior, ainda que ele tenha sofrido significativas transformações em razão das mudanças nos principais fatores estruturais e conjunturais que o condicionam.

Retomando o histórico do sistema de avaliação brasileiro, o primeiro mecanismo criado para avaliar o sistema nacional de ensino superior no país foi o PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, oficializado no início da década de 1990.

O programa acima nasceu em função do movimento realizado pelas universidades públicas no intuito de desenvolver um processo de avaliação institucional que fosse focado especialmente nos cursos de graduação.

O processo de avaliação proposto por esse programa foi dividido em duas fases: a auto-avaliação e a avaliação externa. A primeira referia-se a um processo de auto-conhecimento baseado no levantamento interno de dados e informações. A segunda se caracterizava pela visita de avaliadores externos que iam até às Instituições de Ensino Superior para completar e comprovar os resultados da auto-avaliação, além de averiguarem os resultados obtidos nesse processo.

Em função das políticas públicas brasileiras, em meados dos anos de 1990, outro fato marcou a trajetória da avaliação do ensino superior no Brasil, este implementado por uma legislação decretada sem o envolvimento das instituições que ofereciam cursos de graduação. Nessa época foi assinada a Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 que responsabilizava o Ministério da Educação e do Desporto pelo desenvolvimento da avaliação para verificação da qualidade dos cursos superiores, sendo instituindo também o Exame Nacional de Cursos – PROVÃO, hoje com nova caracterização e nomenclatura Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE.

As mudanças não pararam e, com o intuito de desenvolverem idéias como integração e participação, foi criado mais um mecanismo objetivando alcançar a qualidade no Ensino Superior. A proposta era criar um Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES com o intuito de assegurar, entre

outras coisas, a integração das dimensões quantitativas e qualitativas, internas e externas, somativa e formativa, particular e global que permeavam o processo avaliativo.

Com a Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, o SINAES tornou-se uma realidade no cenário brasileiro objetivando segundo Polidori; Marinho-Araújo e Barreyro (2006, p. 430): “[...] assegurar o processo de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes”.

Os pilares que sustentam o SINAES são: a avaliação das instituições de ensino, a avaliação dos cursos e a avaliação dos estudantes. Na primeira, os aspectos considerados são: missão da instituição e Plano de Desenvolvimento Institucional; a política para o ensino, pesquisa, Pós-Graduação e extensão; a responsabilidade social; o regime e a política de contratação e capacitação docente e a infra-estrutura.

Já na segunda, são observadas as questões voltadas para a qualificação do corpo docente, a organização didático-pedagógica e as instalações físicas. E o terceiro se concentra em avaliar o desempenho dos estudantes.

As autoras, Polidori; Marinho-Araújo e Barreyro (2006, p. 431) confirmam a dimensão e a responsabilidade do sistema acima quando postulam:

Em seus princípios, o SINAES reconhece a diversidade do sistema de educação superior do país; respeita a identidade, a missão e a história das instituições; entende que as instituições devem ser avaliadas globalmente (ou seja, a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade vistos em sua relação orgânica e não isoladamente), e, ainda, busca a continuidade do processo avaliativo.

Para conseguirem dados que possibilitem a caracterização da situação a respeito do Ensino Superior utiliza-se das bases do Sistema de Avaliação da Educação Superior no Brasil (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, Avaliação Institucional e Avaliação das Condições de Ensino). Esses são conduzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP.

O ENADE, antigo Provão, é baseado no resultado de uma avaliação aplicada aos alunos dos cursos de graduação no primeiro e último período com o objetivo de mensurar a eficácia dos cursos superiores. A avaliação institucional possui como objetivo principal a verificação de como a IES é constituída, esse leva em consideração a capacidade de atender os anseios da comunidade acadêmica em todos os aspectos. E por último, a avaliação das condições de ensino, busca avaliar os cursos de graduação com o intuito de liberar o ato de autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento dos cursos superiores.

Para que fossem implantadas as políticas citadas acima, foi necessária a criação de um embasamento legal para dar sustentação à existência do processo de avaliação do Ensino Superior brasileiro. Os autores Andrade, Lima e Tordino (2001, p. 21) corroboram essa necessidade quando afirmam que:

Para transformar o conteúdo da nova LDB<sup>3</sup> em ação, decretos e portarias foram produzidos e, no caso específico do Programa de Avaliação da Educação Superior instituiu-se o necessário amparo legal, para que pudesse ser plenamente implantado.

O QUADRO 1 apresenta algumas das leis e decretos que alicerçam o processo avaliativo criado com base na LDB.

QUADRO – 1  
Algumas Leis, Decretos e Portarias do MEC.

Lei/Decretos/Portarias	Referência
Portaria nº 287, de 10 de dezembro de 1992.	"...que instituiu as Comissões de Especialistas de Ensino Superior".
Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995.	"... que restabeleceu o antigo Conselho Nacional de Educação".
Portaria nº. 249, de 18 de março de 1996.	"...que instituiu a sistemática para a realização anual do Provão, reconhecendo-o como um dos elementos necessários para a avaliação periódica das instituições e dos cursos de nível superior de graduação".
Decreto nº 2.026 de 10 de outubro de 1996.	"...que estabeleceu procedimentos norteadores do processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior".
Lei nº 9.394/96 no Inciso IX do Artigo 9º.	Apresenta as atribuições da União "autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do Sistema Federal de Ensino Superior".

<sup>3</sup>Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira.

Lei/Decretos/Portarias	Referência
Portaria nº. 2.297, de 8 de novembro de 1999,	“Dispõe sobre a constituição de comissões e procedimentos de avaliação e verificação de cursos superiores”.
Decreto nº. 3.860, de 09 de julho de 2001.	“Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições de ensino”.

Fonte: ANDRADE; LIMA; TORDINO, 2001, p.21, com adaptações.

Mesmo com base nas legislações acima e em outras criadas continuamente para embasar o SINAES no seu processo de efetivação, os desafios são muitos, entre eles conforme Polidori; Marinho-Araújo e Barreyro (2006, p. 435) pode-se apontar como principais:

- A implementação fiel à proposta original favorecendo e fomentando o desenvolvimento dos processos formativos decorrentes da auto-avaliação.
- A realização efetiva da auto-avaliação institucional.
- A grande quantidade de instituições e, principalmente, de cursos é um outro desafio para o sistema pela sua complexidade, pelas questões operacionais, especialmente nos aspectos regulatórios.

Ao avaliar uma instituição de ensino superior torna-se necessário conhecer a instituição como um todo, ou seja, missão, projetos, finalidades, clima, cultura e as pessoas envolvidas diretamente no processo, juntamente com seus valores, sua cultura, suas crenças, seus princípios, seus anseios e seus conflitos, isso torna ainda mais complexa a avaliação das IES.

A avaliação não pode ser admitida como uma ação neutra, pois ela vai além das descrições e das análises de coerência interna da realidade é o que afirma Dias Sobrinho (1997<sup>a</sup>, p. 72) quando descreve que a avaliação: “É um processo de forte conteúdo ético, pois indaga sobre valores e significados sociais”. Desta forma, a avaliação assume um caráter tanto técnico quanto político, por não ser possível ignorar sua dimensão global e subjetiva no desenvolvimento do processo de análise de uma situação ou objeto.

Torna-se relevante salientar que para cumprir os objetivos estabelecidos pelo INEP, as avaliações dos cursos e das instituições açambarcam os procedimentos claramente dispostos no artigo 1º, incisos de I a IV do Decreto nº 2.026 de 10 de outubro de 1996:

I - Análise dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, por região e unidade da federação, segundo as áreas do conhecimento e o tipo ou a natureza das instituições de ensino.

II - Avaliação do desempenho individual das instituições de ensino superior, compreendendo todas as modalidades de ensino, pesquisa e extensão.

III - Avaliação do ensino de graduação, por curso, por meio da análise das condições de oferta pelas diferentes instituições de ensino e pela análise dos resultados do Exame Nacional de Cursos.

IV - Avaliação dos programas de mestrado e doutorado, por área do conhecimento.

Conforme visto acima, para realizar os itens do processo de avaliação dos cursos superiores precisa-se de critérios pré-estabelecidos que visem à legitimidade e a confiabilidade do resultado. Para Ulhôa (1988, p. 49), critérios são vistos como “sinal visível em alguma coisa que nos permite pensá-la [...] avaliá-la e emitir sobre ela um juízo, dizer dela que é boa ou má, verdadeira ou falsa etc.”

Contudo, verifica-se que, o processo de avaliação é complexo, envolve objetividade e subjetividade por parte de quem realiza a avaliação *in loco* e também dos responsáveis pela elaboração dos diversos instrumentos que compõem os programas de avaliação.

## 2.5.1 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS CURSOS SUPERIORES

### 2.5.1.1 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A Avaliação Institucional é um dos instrumentos utilizados pelo SINAES para controlar a qualidade das Instituições de Ensino Superior - IES. Por esse motivo será apresentada a definição desse processo e algumas considerações acerca de suas principais características.

Conforme Ribeiro (2000, p. 15), a Avaliação Institucional pode ser concebida como:

Um instrumento fundamental para todo organismo social que busque desenvolvimento e qualidade. Para a universidade, instituição cuja razão de ser encontra-se na prestação de serviços de qualidade à sociedade, buscando sempre a excelência na produção, sistematização e democratização do saber, o propósito da Avaliação Institucional deve ser o de conduzir ao aperfeiçoamento constante dos empreendimentos humanos.

Tomando por base o histórico do PAIUB, apresentado pela Comissão Nacional de Avaliação - CNA em 26 de novembro de 1993 pode-se afirmar que a avaliação é:

- a) Um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico.
- b) Uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária.
- c) Um processo sistemático de prestação de contas à sociedade.

Diante dessas definições observa-se a relevância da Avaliação Institucional no contexto da educação brasileira com o propósito de orientar de forma estratégica a direção das instituições de ensino.

A idéia de Avaliação Institucional, conforme as diretrizes do SINAES (2004) engloba três aspectos preponderantes que abrangem: objeto de análise, atores e os processos avaliativos. Sendo eles assim definidos como:

- **Objeto de análise:** pode ser considerado como um conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades da Instituição, como ensino, pesquisa, extensão, gestão, responsabilidade financeira e social, dentre outros.
- **Atores da avaliação:** referem-se aos professores, alunos, funcionários e membros da sociedade, organizados, convidados ou designados.
- **Processos avaliativos:** são orientados pelos procedimentos institucionais e utilizam a própria infra-estrutura da instituição.

Conforme o artigo 3º da Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, a Avaliação Institucional tem como objetivo identificar o perfil e o significado de atuação das

IES, através das atividades, cursos, programas, projetos, setores, tendo como base para análise as seguintes dimensões:

- 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, às 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 da 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.

Segundo Ristoff (2000, p. 40): "o PAIUB se baseou nos seguintes princípios: globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade e continuidade". Assim a Avaliação Institucional também é regida por estes mesmos princípios sendo que:

- **O princípio da globalidade** caracteriza a avaliação da instituição de forma global.
- **O princípio da comparabilidade** é baseado no sentido relacional das Instituições de Ensino Superior - IES, como uma ligação comum entre as universidades, uniformidade de metodologia e indicadores.
- **O princípio do respeito à identidade institucional**, refere-se à valorização do autoconhecimento das universidades, diante das diferenças existentes no país, antes de serem avaliadas, as universidades devem-se enquadrar no que pretendem ser para depois serem auto-avaliadas.
- **O princípio a não premiação ou punição** está associado ao auxílio de formulação de políticas, ações e medidas institucionais que

impliquem atendimento específico para a eliminação de insuficiências encontradas.

- **O princípio da adesão voluntária** descreve que todas as universidades devem proceder à adesão em busca dos mesmos procedimentos e valores, buscando resultados com finalidades construtivas para o sucesso da instituição de ensino.
- **O princípio da legitimidade** defende que todas as informações com relação à avaliação da IES se façam conhecer como legítimas, autênticas e que tenham caráter legal.
- **O princípio da continuidade** menciona que uma instituição de ensino deve avaliar-se e reavaliar-se dando continuidade no que concerne aos procedimentos e metodologias de forma contínua.

Outra consideração a fazer é apresentada de acordo com o art. 15 da Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, que demonstra os tipos de informações e documentos que deverão ser analisados pelas Comissões Externas de Avaliação no período da visita *in loco*:

- I. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
- II. Relatórios parciais e finais do processo de auto-avaliação, produzidos pela IES segundo as orientações gerais disponibilizadas pelo INEP.
- III. Dados gerais e específicos da IES constantes do Censo da Educação Superior e do Cadastro de Instituições de Educação Superior.
- IV. Dados sobre o desempenho dos estudantes da IES no ENADE, disponíveis no momento da avaliação.
- V. Relatórios de avaliação dos cursos de graduação da IES produzidos pelas Comissões Externas de Avaliação de Curso, disponíveis no momento da avaliação.
- VI. Dados do Questionário Socioeconômico dos estudantes, coletados na aplicação do ENADE.
- VII. Relatório da Comissão de Acompanhamento do Protocolo de Compromisso, quando for o caso.
- VIII. Relatórios e conceitos da CAPES para os cursos de Pós-Graduação da IES, quando houver.
- IX. Documentos sobre o credenciamento e o último recredenciamento da IES.
- X. Outros documentos julgados pertinentes.

Torna-se importante observar que o primeiro passo para o desenvolvimento da Avaliação Institucional é o desenvolvimento da auto-avaliação que deve ser realizada por uma Comissão Própria de Avaliação - CPA, implantada dentro da instituição.

A Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004 em seu art. 10 ratifica a afirmação acima quando descreve que: “A auto-avaliação constitui uma das etapas do processo avaliativo e será coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA)”. Esta é constituída por um órgão cuja função é articular o processo estabelecido pelo SINAES e possui como atribuição principal a condução dos processos de avaliação interna e de consolidação do processo de auto-avaliação institucional.

A partir das contribuições apresentadas até aqui, fica evidenciado a importância da Avaliação Institucional para a busca da qualidade que as instituições precisam alcançar para realizar com competência a prestação de serviços, na produção e transmissão de conhecimentos, na formação de profissionais capazes de contribuir para a transformação da sociedade. Desta forma, conclui-se que esse tipo de avaliação é um processo sem fim na busca da qualidade de melhores condições de ensino e isso, requer predisposição para adaptar-se às mudanças ocorridas diariamente.

#### 2.5.1.2 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS CURSOS SUPERIORES

A avaliação das condições oferecidas pelos cursos de graduação possui como objetivo principal: “cumprir a determinação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Superior (LDB), a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido pelas Instituições de Educação Superior”<sup>4</sup>.

A Avaliação das Condições de Ensino é vista como um dos mecanismos de efetivação das políticas implementadas pelo governo para a busca da qualidade de ensino nos cursos superiores. Sem dúvida esta não é a única forma de avaliar os cursos de graduação, ela constitui apenas uma das ações que compõe o

---

<sup>4</sup> INEP. [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br).

conjunto de políticas elaboradas com o objetivo de regular o funcionamento desse nível de ensino no Brasil.

Verifica-se ainda que, a Avaliação das Condições de Ensino é um instrumento do Ministério da Educação necessário para que ocorra o reconhecimento dos cursos superiores, sendo que, a instituição somente possui autorização para expedição de diplomas a partir do resultado positivo desse processo. Assim, com base no Decreto nº 2.026 de 10 de outubro de 2006 em seu artigo 6º a avaliação deverá ser realizada levando em consideração:

- I - A organização didático-pedagógica.
- II - A adequação das instalações físicas em geral.
- III - A adequação das instalações especiais, tais como laboratórios, oficinas e outros ambientes indispensáveis à execução do currículo.
- IV - A qualificação do corpo docente.
- V - As bibliotecas com atenção para o acervo bibliográfico, inclusive livros e periódicos, regime de funcionamento, modernização dos serviços e adequação ambiental.

Os avaliadores, profissionais selecionados e designados pelo Ministério da Educação, são escolhidos a partir de um cadastro permanente, que recebe inscrições de todas as áreas de conhecimento. É importante ressaltar que estes avaliadores recebem curso de capacitação para realizar as avaliações *in loco*.

Uma vez realizada a visita, a comissão responsável deve elaborar um relatório expressando um conceito de acordo com o que foi observado na IES, levando em consideração as dimensões<sup>5</sup> que compõem a avaliação. Esse material deverá ser encaminhado ao INEP para que seja possível prosseguir com o processo<sup>6</sup> requerido pela instituição.

O processo das Avaliações das Condições de Ensino envolve critérios que precisam ser assumidos com uma postura ética e fiel à realidade conhecida no interior das IES, tendo por base uma observação séria e minuciosa das características dos os cursos de graduação oferecidos à sociedade.

---

<sup>5</sup> Organização Didático-Pedagógica, Corpo Docente e Instalações Físicas.

<sup>6</sup> Autorização, reconhecimento ou renovação de reconhecimento.

## 2.6 CONTRIBUIÇÃO DO INEP PARA AS IES

As contribuições que o INEP e seus mecanismos de avaliação trazem para as IES são inúmeras. Entre elas cita-se como as mais abrangentes: a qualidade do ensino e o investimento em melhorias contínuas.

Observa-se que as melhorias citadas acima são orientadas pelos relatórios liberados pelo INEP, pois eles apresentam as falhas<sup>7</sup> que foram observadas pela comissão que participou do processo. Essas são apresentadas como pontos que precisam ser melhorados na IES.

Torna-se relevante acrescentar que as notificações realizadas devem ser acatadas pela IES, pois nas próximas visitas as melhorias solicitadas serão observadas.

A qualidade exigida das IES tanto pelo público interno como externo, requer delas a busca constante de ferramentas que lhes permitam responder aos anseios da comunidade em que está inserida. Diante dessas exigências, Arruda (1997, p. 10) defende a possibilidade do desenvolvimento de um programa de qualidade pelas instituições de ensino, pois segundo esse autor:

Gestão da Qualidade Total na educação é uma nova estratégia de gerenciamento no mundo pós-industrial que auxiliará as instituições educacionais a melhorarem a qualidade de seus processos, através de um conjunto de princípios, ferramentas e procedimentos que fornecem diretrizes para administrar a instituição na suas atividade - meio e fim.

Durante a avaliação do INEP procura-se despertar nas IES a busca por qualidade em todos os seus serviços, pois ao tratar da educação os erros podem assumir dimensões de abrangência incalculável, uma vez que uma educação de má qualidade pode gerar uma reação em cadeia que prejudicará dos alunos ao país como um todo em seus aspectos econômicos, políticos, culturais e tecnológicos.

A idéia acima é confirmada por Sguissardi (1997, p. 56) quando afirma que:

---

<sup>7</sup> Falta de acesso para portadores de necessidades especiais, falta de obras no acervo, reestruturação da grade do curso, falta de titulação de professor, entre outras.

Trata-se menos de quanto se produz, a que velocidade e a que custo, mas principalmente do que se produz, certamente também considerando o tempo e o custo dessa produção. Trata-se aí de avaliar a importância acadêmica, científica, tecnológica, sociopolítica ou econômica da produção universitária.

Uma das ferramentas que possibilita o alcance da qualidade pelas IES são os relatórios das comissões de avaliação do INEP, pois de posse desse documento a instituição poderá propiciar à população acadêmica os seguintes benefícios:

- Professores mais capacitados.
- Atendimento de maior qualidade nos setores administrativos.
- Melhorias no acervo da biblioteca, tanto em variedade quanto em quantidade de títulos.
- Melhorias na infra-estrutura, principalmente para atender os portadores de necessidades especiais.
- Oferta de curso de extensão para atender aos anseios da comunidade.

Referindo-se aos benefícios supracitados, verifica-se que a qualidade dos serviços prestados pelas organizações de ensino está diretamente ligada ao investimento realizado em melhorias diárias efetivadas pelos gestores.

Vasconcelos (2007, p. 1) corrobora essa afirmação quando menciona que:

Através dos critérios de avaliação, o MEC tem exigido investimentos expressivos em aquisição e criação do conhecimento, compartilhamento e registro, como, por exemplo, investimentos na titulação dos docentes, incentivos profissionais, maior dedicação ao curso, menor relação aluno/docente, produções intelectuais, técnicas, pedagógicas, artísticas e culturais.

Contudo, o nível de exigência cobrado pelo INEP não é fácil de ser alcançado por parte das IES, pois além do custo elevado elas exigem compromisso e acompanhamento constante. Assim, manter um corpo docente com titulação e regime de trabalho compatível com os indicadores do MEC, ter uma biblioteca que atenda os parâmetros legais e uma infra-estrutura adequada constitui um verdadeiro desafio para as IES, sobretudo para as instituições privadas.

No entanto, a partir do momento que as IES conseguem superar os desafios citados acima, a sociedade também ganha, pois ao se adequar a essas metas,

as instituições conseguirão cumprir uma de suas principais funções, a de oferecer com qualidade cursos de graduação para a comunidade.

## 2.7 CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO PARA O ESTUDO DE CASO

Este capítulo iniciou-se com referencial teórico abordando os principais conceitos e considerações sobre a informação, o conhecimento e a gestão. Ampliando mais as reflexões passou-se a explorar a definição sobre os processos de gestão do conhecimento e da informação.

Também foi identificado e caracterizado o Sistema de Avaliação utilizado pelo INEP para acompanhar o desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior IES, assim como as contribuições desse sistema para a melhoria da qualidade dos cursos de graduação.

Após a descrição dos processos de gestão da informação e do conhecimento, buscou-se maior compreensão dos modelos teóricos que alicerçam esses processos, sendo que os principais citados foram propostos por: Cohen (2003), Probst, Raub e Romhardt (2002) Nonaka e Takeuchi (1997), e Wiig (1993).

Levando em consideração o exposto sobre os quatro modelos acima tanto na gestão da informação quanto do conhecimento, convém ressaltar que não existe uma discrepância acentuada entre eles, mas sim pequenas diferenças na abordagem, o que não anula a semelhança entre eles, mas os torna complementares.

Para servir de base para a análise dos dados obtidos nessa pesquisa foram escolhidos os modelos apresentado por Probst; Raub e Romhardt (2002), sobre a gestão do conhecimento e Cohen (2003) sobre a gestão da informação, pois ambos apresentam uma abordagem integrada que contém atividades diretamente relacionadas ao conhecimento e às informações com a função principal de influenciar diretamente a tomada de decisão.

Contudo, a opção por esses modelos não descarta as considerações a serem realizadas sobre a semelhança existente entre a gestão da informação e do conhecimento que ocorre na GEPPA com algumas fases dos modelos apresentados por Wiig (1993) e Nonaka e Takeuchi (1997).

O próximo capítulo abordará a metodologia escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, assim como as limitações apresentadas pelo método utilizado nesse trabalho.

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

O capítulo sobre metodologia aborda de forma detalhada qual o tipo de pesquisa escolhido e a definição da unidade de observação e de estudo da pesquisa, além de descrever como foi realizada a coleta de dados e as limitações do método utilizado.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Desenvolveu-se uma investigação de caráter qualitativo, objetivando a obtenção dos dados a respeito das ações promovidas para gerenciar a informação e o conhecimento necessários ao acompanhamento dos processos de autorização e reconhecimento dos cursos superiores. Zago *et al.* (2003, p. 298) demonstram a importância da função dos métodos qualitativos, entre eles a pesquisa, afirmando que este método: "[...] tem por função compreender mais do que descrever sistematicamente ou de medir [...]".

Partindo do princípio da taxonomia de Vergara (2005) para classificar os tipos de pesquisa, foram usados os seguintes critérios: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, ela foi classificada de caráter descritivo e quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo utilizando um estudo de caso que complementou as pesquisas bibliográfica e documental.

A análise documental, segundo Vergara (2005) permite ao investigador buscar conhecimentos na área de interesse a partir de documentos criados e conservados no interior da organização. Já o estudo de caso conforme Yin (2005) consiste em uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, revelando-se apropriado para

investigação sobre os temas gestão do conhecimento e da informação em uma Instituição de Ensino Superior.

### 3.2 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO E UNIDADE DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior denominada Centro Universitário do Leste de Minas Gerais - Unileste-MG localizada na região do Vale do Aço que demonstrou interesse em criar, organizar e manter um setor específico para tratar dos processos de autorização e reconhecimento dos cursos superiores junto aos sistemas de avaliação do INEP.

Em relação ao número de sujeitos, levou-se em consideração o tipo de análise pretendida e o objetivo principal desse trabalho e definiu-se como unidade de estudo a equipe que atua diretamente no processo de gestão da informação e do conhecimento que envolve as avaliações do INEP.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa de campo com a utilização de entrevista com os sujeitos que atuam diretamente com o processo de gestão da informação e do conhecimento. De acordo com Loriggio (1996), a coleta de dados permite o conhecimento do ambiente onde as variáveis a serem estudadas estão inseridas, sustentada por base documental de maneira a possibilitar a análise das informações coletadas.

Para as entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado, APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista, pois este instrumento como descreve Zago *et al.* (2003, p. 301): "[...] expressa a realidade, sentimentos e cumplicidade que um instrumento com respostas estandardizadas pode ocultar [...]".

Quanto ao número de sujeitos entrevistados, este se limitou a quatro pessoas que conhecem a dinâmica do setor responsável pelo gerenciamento da informação e do conhecimento dentro da IES, sendo um gerente e três assistentes.

### 3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

O método escolhido apresenta características de flexibilidade e interação, pois como afirma Hudelson (1994), essa técnica não se limita a um emaranhado de questões pré-definidas, mas age dentro de um processo de interatividade. No entanto, ele também apresenta algumas limitações, entre elas o fato dos resultados e das conclusões obtidas serem específicas da instituição estudada, não podendo assim servir de inferência para outras organizações de ensino.

O próximo capítulo é constituído pela caracterização da IES pesquisada e também do setor responsável pelo gerenciamento da informação e do conhecimento direcionados para os processos de avaliação do INEP.

## **CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA**

A partir do Projeto Pedagógico Institucional – PPI e do documento criado por Moreira e Nunes (2004) sobre o setor que gerencia as informações e o conhecimento referentes aos processos de avaliação de autorização e reconhecimento do INEP, foi possível descrever de forma sucinta a caracterização e o histórico da IES. Essa análise também possibilitou caracterizar de forma detalhada tanto a Gerência de Processos e Projetos Acadêmico-Administrativos - GEPPA como as atividades desenvolvidas diariamente em seu interior.

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA IES**

O Centro Universitário do Leste de Minas Gerais - Unileste-MG foi a IES escolhida para participar dessa pesquisa em função dela manter uma equipe permanente para assessorar os cursos, visando as avaliações de autorização e reconhecimento solicitadas junto ao INEP.

O Unileste-MG pode ser considerada uma instituição de grande porte. Sem fins lucrativos, ela oferece vários cursos em nível de graduação e pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2004-2008, p.58).sua missão consiste em:

Ser uma instituição universitária compromissada com o aprimoramento contínuo de seus alunos, professores e funcionários, proporcionando-lhes os meios para que realizem, em sua plenitude, as legítimas aspirações da pessoa humana, consoante o seu destino e dignidade de filho de Deus, atuando em perfeita sintonia com a sociedade e, apoiado em valores éticos inalienáveis, buscar sempre a racionalização de recursos e a otimização de resultados.

Essa Instituição teve sua origem no ano de 1965, quando o padre holandês José Maria De Man, membro da congregação religiosa Missionários do Trabalho, iniciou, na região do Vale do Aço, um trabalho educacional de promoção humana.

Nessa época possuía a denominação de Universidade do Trabalho – UT sendo mantida pela Sociedade União e Técnica – SEUT.

Entre os principais objetivos que deram origem à UT estavam:

- \_ Favorecer a construção de lideranças locais que pudessem influenciar, positivamente, o processo desenvolvimentista da região.
- \_ Desenvolver à médio prazo, a qualificação de trabalhadores brasileiros em substituição à mão-de-obra estrangeira.
- \_ Buscar a independência regional a partir de programas e recursos financeiros provenientes de organismos internacionais.

Em 1976, a SEUT doou a UT à Sociedade Mineira de Cultura - SMC, mantenedora da Universidade Católica de Minas Gerais - UCMG. Em 1977, a UCMG iniciou suas atividades no Vale do Aço, assumindo as obras da SEUT que oferecia os cursos de Estudos Sociais, Ciências, Letras, Engenharia de Operação em Eletrônica, Eletrotécnica, Siderurgia e Mecânica e implantando os cursos de Engenharia Industrial Elétrica, Engenharia Industrial Mecânica, Ciências Contábeis e Administração. Nesse mesmo ano, os cursos de Engenharia de Operação e os de Licenciatura foram desativados.

Em 1983, a UCMG passou a denominar-se Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC-MG e as unidades de ensino mantidas em Coronel Fabriciano passaram a ser o Campus II da PUC-MG no Vale do Aço.

Em outubro de 1990, a Sociedade Mineira de Cultura - SMC, mantenedora da PUC/MG, informou à comunidade escolar seu propósito de encerrar as atividades da PUC-MG no Vale do Aço.

Em face dessa decisão, a comunidade acadêmica local aliou-se a lideranças políticas e religiosas regionais, propondo um movimento contrário ao fechamento da Instituição. Para defender seus interesses, constituiu uma Comissão de Negociação, cujo trabalho resultou na reativação da SEUT, em dezembro de 1990, como entidade mantenedora legalmente constituída sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos e de caráter jurídico. Esse entendimento

propiciou a transferência do patrimônio do campus II da PUC - MG à comunidade do Vale do Aço, restituindo o Colégio Técnico de Coronel Fabriciano e os cursos de graduação, época em que também foi criado o Instituto Católico de Minas Gerais - ICMG.

No final da década de 1990, iniciou-se um movimento no sentido de construir um projeto que transformaria o ICMG em Centro Universitário. A partir de então, intensos esforços foram empreendidos pela comunidade acadêmica do ICMG em prol da consolidação do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais - Unileste-MG, cuja aprovação se deu com o credenciamento oficializado por meio de decreto publicado no Diário Oficial da União, em junho de 2000. Em setembro do mesmo ano, foi aprovada a mudança de denominação da entidade mantenedora – de SEUT para ICMG.

De 2001 a 2002, o Unileste-MG expandiu sua oferta de cursos de graduação, nas áreas de Ciências Exatas, Ciências da Saúde, Ciências Sociais aplicadas e Ciências da Educação, orientando-se pelos indicativos da demanda regional. Além disso, passou a investir na oferta de cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* atendendo à crescente demanda por qualificação profissional de seus egressos e de demais profissionais da região.

Em janeiro de 2005, o Unileste-MG foi reconhecido pelo MEC por mais cinco anos de funcionamento, sendo avaliado na ocasião com o conceito máximo (Muito Bom) nas três dimensões que balizaram o processo, sendo elas: didático-pedagógico, infra-estrutura e corpo docente.

Outro marco importante também ocorrido nesse mesmo ano, foi o fato do ICMG associar-se à União Brasileira de Educação e Cultura - UBEC, que passou a manter além do Unileste-MG, o Colégio Padre De Mam (COM), o Colégio Macedo Soares (CMS) e a Escola Técnica de Formação Gerencial (ETFG).

No ano de 2007, a IES pesquisada já contava com três *campi* localizados respectivamente nas cidades de Coronel Fabriciano, Timóteo e Ipatinga oferecendo um total de vinte nove cursos de graduação, vários cursos de pós-

graduação *Lato Sensu* e um curso de pós-graduação *Stricto Sensu* – Mestrado em Engenharia Industrial. Além dessa ampla atuação ela também desenvolve atividades de iniciação científica, pesquisa, extensão e ação comunitária.

Durante o período de credenciamento, a direção do Unileste-MG observou a importância de uma equipe que organizasse os processos e orientasse os demais setores para que atendessem as solicitações de informações feitas durante as avaliações do INEP. Por esse motivo, foi criada a Gerência de Processos e Projetos Acadêmico-Administrativos - GEPPA a qual será caracterizada a seguir.

#### 4.2 HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA GEPPA

As informações a seguir foram adquiridas a partir da análise dos documentos disponibilizados pela GEPPA.

De acordo com o histórico do setor, observou-se que com as várias mudanças ocorridas na IES na década de 1990, ficou evidente a necessidade da adoção de uma forma estruturada de se levantar e organizar as informações para os processos de avaliação do INEP, pois a cada processo as informações precisavam ser novamente adquiridas.

Com base nos documentos contidos na GEPPA, pode-se afirmar que embora a IES respondesse às solicitações feitas pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC ou por demais órgãos, não tinha uma identidade própria e se organizava em função de cada roteiro que se apresentava. Assim, repetia de forma exaustiva toda a organização e seleção de dados para fornecer novas informações em momentos diferentes e para órgãos diversificados. Isso porque, toda melhoria implantada em um processo rapidamente se desfazia após a sua conclusão.

Foi com o movimento do credenciamento que se iniciou o trabalho de implantação do sistema para gerenciar as informações e o conhecimento adquirido em cada processo de avaliação.

Nas visitas das comissões do INEP para avaliação das condições de oferta dos cursos de Engenharia Elétrica e Mecânica, Educação Física, Ciências Contábeis e Pedagogia em 1999, foi destacada a estrutura organizada dos processos, o que foi enfatizado pelas comissões por ter facilitado o trabalho de análise dos documentos. A partir desse acontecimento verificou-se que o sistema constituiu fator altamente positivo para as avaliações de renovação do reconhecimento dos referidos cursos.

Depois do acontecimento acima, a Diretoria de Ensino Superior – DES decidiu pelo desenvolvimento de um trabalho estruturado e contínuo que atendesse todos os setores da Instituição, bem como, aos processos de avaliação do INEP.

O objetivo definido para essa gerência foi o de manter atualizadas e organizadas as informações necessárias aos projetos e processos de autorização e reconhecimento de cursos, de recredenciamento do Centro e de outros projetos, através de um sistema flexível e com identidade própria, ou seja, a partir da definição de uma equipe permanente as informações passaram a ser formatadas de acordo com a necessidade de cada solicitação.

Conforme documento expedido pela Reitoria da IES em 2002, a partir da Portaria - DG nº. 43/2002 foi implantada a Gerência de Processos e Projetos Acadêmico-Administrativos – GEPPA que seria responsável pelo gerenciamento e armazenamento das informações institucionais e pelo acompanhamento dos processos de autorização, reconhecimento e recredenciamento, a partir dos sistemas de avaliação do MEC. As principais atividades desenvolvidas por essa equipe foram:

- Pesquisar, diariamente, junto ao MEC, a situação dos processos em andamento no SAPIEnS (Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior) e INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) e tomar as medidas necessárias.

- Orientar e auxiliar as equipes específicas na produção dos projetos para autorização dos cursos superiores.
- Orientar e auxiliar as equipes dos cursos superiores na elaboração de informações solicitadas pelo MEC no que tange ao reconhecimento dos cursos.
- Atualizar e armazenar dados e informações em nível Institucional, principalmente corpo docente.
- Orientar o preenchimento do roteiro dos formulários de avaliação do INEP e preencher os formulários eletrônicos do MEC a partir das informações liberadas pelos cursos.
- Manter atualizados os dados da Instituição no Sistema SAPIEnS/MEC, através da digitalização das informações atualizadas.
- Organizar e manter os documentos referentes aos processos na ordem lógica e estruturada das informações.
- Monitorar a saída de todas as informações acadêmicas referente aos processos que são solicitadas por órgãos externos.

As atividades acima, ainda em 2007 constituíam o eixo norteador do trabalho desenvolvido por essa gerência sendo que sua equipe passou a ser constituída por uma parte permanente e outra não. A primeira é representada por dois integrantes que atuam diariamente no setor organizando e acompanhando os processos de avaliação de autorização e reconhecimento junto ao INEP. A outra parte é formada por mais três pessoas que foram treinadas para dar suporte nos momentos de pico, quando a demanda de serviço é muito grande. Estes momentos são caracterizados pela avaliação propriamente dita quando é necessário organizar todas as informações comprobatórias disponibilizadas no formulário eletrônico.

A GEPPA foi desenvolvida especificamente para administrar as informações e o conhecimento referentes aos processos de autorização, reconhecimento e credenciamento dentro do Unileste-MG. No entanto, sua estrutura permite expandi-lo para a mantenedora (União Brasiliense de Educação e Cultura - UBEC), assim como para todas as outras instituições mantidas por ela.

Segundo os autores Moreira e Nunes (2004), o sistema apresentado por esse setor é semelhante a uma árvore, pois ele apresenta um tronco principal, o qual se divide em troncos primários, que se dividem em troncos secundários, que por sua vez, podem ser divididos em terciários e assim sucessivamente.

Torna-se importante esclarecer que, segundo Dellaretti Filho (1996), um sistema estruturado vertical e horizontalmente caracterizado por um diagrama de árvore constitui uma ferramenta gerencial que permite desdobrar uma informação central, até se chegar aos níveis de detalhamento desejáveis.

A estrutura utilizada para organização das informações na GEPPA é apresentada na FIG. 7, que exemplifica somente o primeiro e o segundo nível do Sistema de Informação (tronco principal apenas para o UBEC e suas mantidas no Vale do Aço.

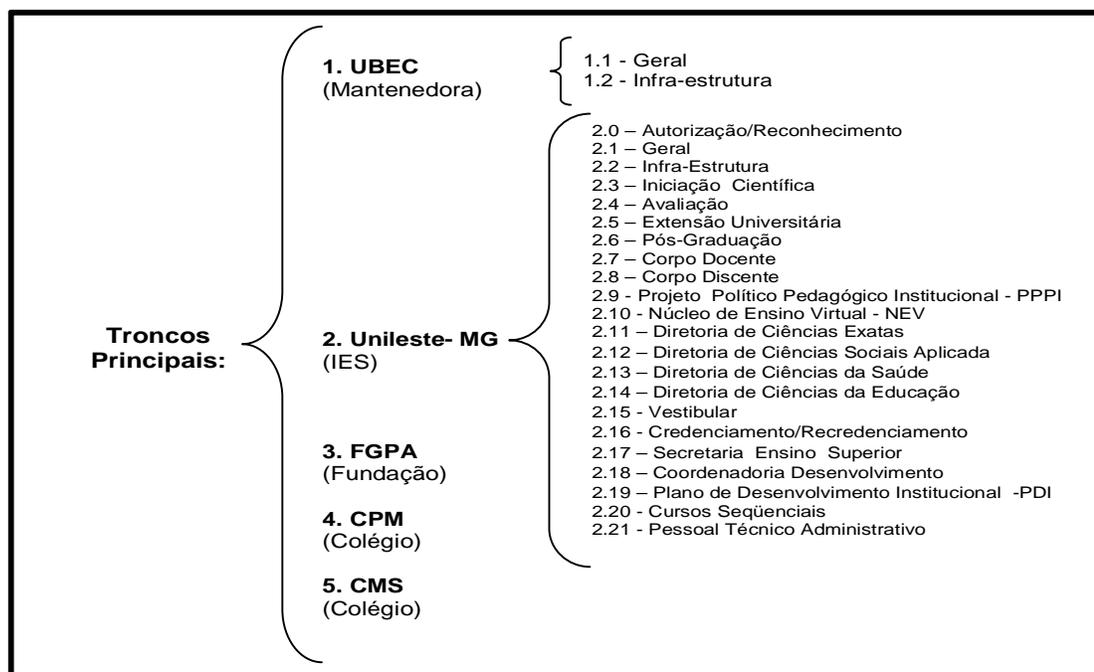


FIGURA 7 – Esquema da estrutura do sistema de Informação da GEPPA  
Fonte: MOREIRA; NUNES, 2004, com adaptações.

Como apresentado na FIG. 7, as informações são armazenadas de forma estruturada, crescendo seu detalhamento à medida que se distancia da base. Por exemplo, a infra-estrutura tratada no nível 2.2 refere-se a informações em nível institucional (descrição dos *campi*, características principais dos laboratórios e a

relação de tudo que existe neles, relação das instalações gerais, entre outros). Em um nível secundário (2.12.2.2 - infra-estrutura do Curso de Administração) a infra-estrutura utilizada pelo curso é tratada com mais detalhes.

As informações estão organizadas no setor de forma impressa e de forma eletrônica. Na primeira forma, os documentos são mantidos em pastas de tamanhos diferentes e portas-revista dispostos em armários em ordem lógica e de fácil acesso. Já a segunda forma segue a mesma ordem e está esboçada através do Windows Explorer em um sistema de rede conforme a FIG. 8 a seguir:

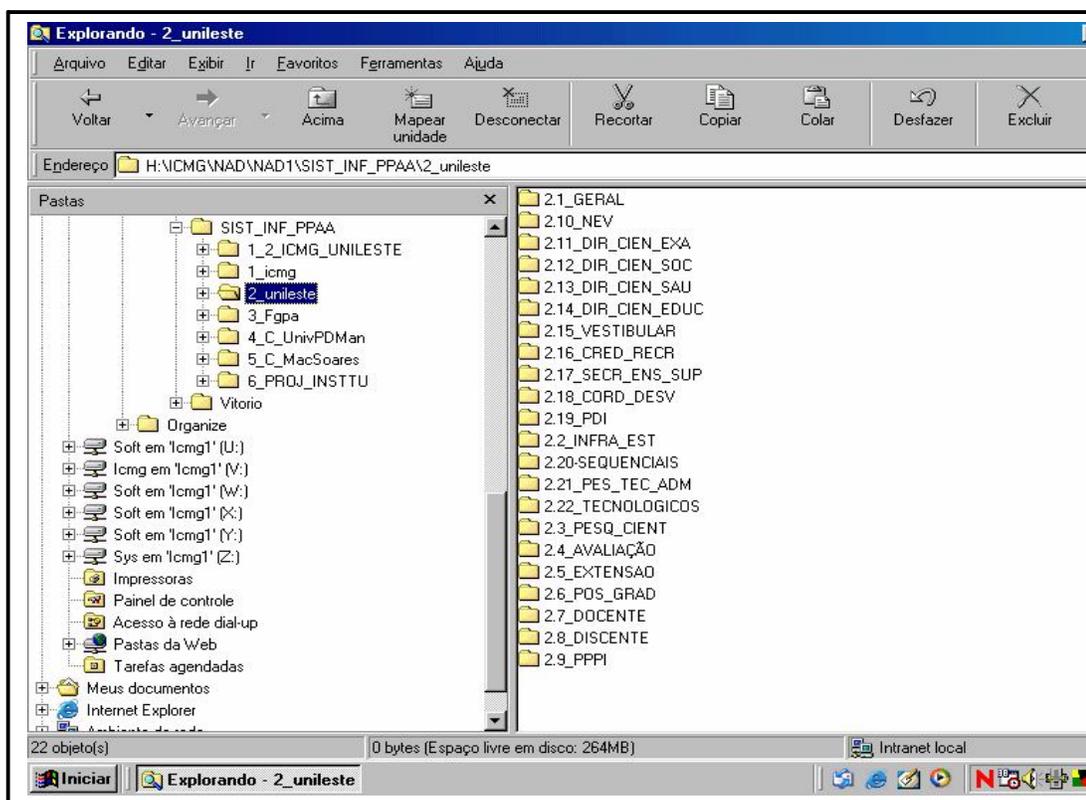


FIGURA 8 – Esboço da forma eletrônica do sistema de informação da GEPPA  
Fonte: MOREIRA; NUNES, 2004, p.7.

O Sistema de Informação da GEPPA foi desenvolvido com o objetivo de ter pequenos compartimentos (banco de dados), facilmente localizáveis, contendo os dados referentes a um determinado tema, como por exemplo, os dados do corpo docente. Nesse compartimento estão armazenadas as informações referentes aos professores, as quais poderão ser extraídas na forma específica de cada caso conforme os formulários do INEP.

Salienta-se que constitui premissa básica desse sistema, que cada dado ou informação tenha bem definida sua origem, ou seja, quem é o setor responsável pelo conteúdo que foi enviado à GEPPA.

A GEPPA organiza e mantém atualizados os documentos em nível institucional que descrevem as informações de forma geral. As informações mais detalhadas são de responsabilidade dos respectivos setores<sup>8</sup>, os quais as mantêm organizadas e guardadas.

O corpo docente da IES é um outro item de responsabilidade da GEPPA, pois é ela que libera com maior número de detalhes as informações necessárias para preencher os formulários solicitados pelo INEP ou pela Reitoria. Essas informações são retiradas de uma ficha criada pela gerência que compreende desde a identificação do professor até todo seu histórico profissional e acadêmico, finalizando com os tipos de produções realizados nos últimos cinco anos. Esse material é preenchido pelo docente e todos os dados colocados devem ser comprovados de forma impressa em pastas individuais arquivadas no setor.

Entre os documentos que são guardados na GEPPA alguns merecem destaque como é o caso da:

- Pasta da Mantenedora.
- Manual da mantida (Própria IES).
- Dossiê do Curso de Graduação (Roteiro).
- Pastas individuais com documentação de cada docente da graduação.
- Pastas com a documentação institucional.

A GEPPA também disponibiliza um modelo de estrutura que pode facilitar o acesso às informações dentro do curso conforme explicitado no QUADRO 2 a seguir:

---

<sup>8</sup> Cursos, setor de manutenção, Apoio, Infra-estrutura, PIC, Biblioteca, etc.

QUADRO – 2  
Relação das pastas e documentos nos cursos de graduação

RELAÇÃO DE PASTAS E DOCUMENTOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO			
It	Identificação	Descrição	Observação
01	2.1X.Y.1.1	Manual do Curso	..
02	2.1X.Y.3	Iniciação Científica	..
03	2.1X.Y.4	Extensão Universitária	..
		2. 1X.Y.5.1-Geral	..
		2. 1X.Y.5.2-Salas de aula	..
04	2. 1X.Y.5	2. 1X.Y.5.3-Biblioteca	..
	Infra-Estrutura	2. 1X.Y.5.4-Laboratórios	..
		2. 1X.Y.5.5-Outras Instalações	..
		2. 1X.Y.5.6-Recursos audiovisuais	..
05	2. 1X.Y.6	Pós-Graduação	..
		1 – Geral	..
06	2. 1X.Y.7	2 – Programa Acompanhamento Pedagógico Institucional – PROAPI	..
	Corpo Docente	3 – Manual do Professor	..
		1 – Ficha docente	1 - Pasta oficial fica na GEPPA, sendo opcional ao curso ter também as suas pastas.
07	Uma pasta suspensa para cada docente	2 – Currículo completo	
		3 – Documentos comprobatórios	
		1 – Geral	..
		2 – Programa de Orientação Psicopedagógica – POPp	..
08	2. 1X.Y.8	3 – Manual do Aluno	..
	Corpo Discente	4 – Egressos	..
09	2.1X.Y.9	Projeto Político Pedagógico	..
10	2. 1X.Y.10	Coordenação do curso	..
		2. 1X.Y.12.1 – Externa	..
		2. 1X.Y.12.2 – Auto-Avaliação	..
11	2. 1X.Y.12	2. 1X.Y.12.3 – ENADE	..
	Avaliação	2. 1X.Y.12.4 – Avaliação da Aprendizagem	..
		1 – Planos de Ensino	..
		2 – Ementário	..
	2. 1X.Y.13	3 – Planejamento semestral	..
12	Rotina Acadêmica	4 – Diários de Classe	..
		5 – Grade Horária	..
13	2. 1X.Y.14	Processo Seletivo	..
14	2. 1X.Y.15	Conselho do Curso	..

RELAÇÃO DE PASTAS E DOCUMENTOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO			
It	Identificação	Descrição	Observação
15	2. 1X.Y.16	Estágios	..
16	2. 1X.Y.17	Monitoria	..
17	2.1X.Y.18	Trabalho de Conclusão de Curso – TCC	..

Fonte: MOREIRA; NUNES, 2004, p. 12.

Nota: A letra X identifica a Diretoria de área (1– Exatas, 2 - Sociais Aplicadas, 3 – Saúde, 4 - Educação ), enquanto a letra Y identifica o número curso no sistema.

Ressalta-se que a estrutura e organização da GEPPA não são impostas aos outros setores. Na época da visita, orienta-se que seja acompanhado o nível de organização proposto por esse setor para que o trabalho seja desenvolvido com rapidez e qualidade. No entanto, cabe ao coordenador de curso preservar ou não a estrutura montada.

Foi constatado que, mais do que informação a GEPPA demonstra ter conhecimento dos processos nos quais vem atuando a mais de sete anos. Este setor não é somente responsável por um emaranhado de informações, mas pela orientação do processo como um todo desde o preenchimento dos formulários do INEP até o acompanhamento da comissão dos avaliadores que visitam a IES para averiguar a veracidade do que foi informado no início do processo.

Observou-se também que a GEPPA além de ser um elo entre o INEP e a IES, ela também estabelece uma rede com os demais setores envolvidos durante a avaliação do INEP. Exemplo dessa conexão se revela nas orientações realizadas ao curso, ao setor de infra-estrutura, à biblioteca, ao Programa de Avaliação, ao pessoal da manutenção e obras, pois todos precisam agir em harmonia para organização das informações e do ambiente físico que serão verificados pela comissão de avaliadores.

A GEPPA acompanha os processos de autorização dos cursos das áreas de Saúde e Sociais Aplicadas que precisam passar pelo MEC antes de serem implantados, como foi o caso do Curso de Direito e Psicologia, pois os demais cursos criados após o credenciamento do Unileste-MG tiveram autorização do Conselho de Extensão e Pesquisa – CEPE para serem implantados. Nesse caso

a GEPPA começou a atuar quando chegou o momento de entrar com o pedido de reconhecimento dos cursos.

Destaca-se que existe uma demanda de serviço grande para a GEPPA mesmo fora das avaliações *in loco*, pois além dos processos de reconhecimento e de renovação de reconhecimento serem acompanhados com frequência esse setor também é responsável por verificar as informações Institucionais e dos cursos que já foram liberadas para o MEC e que solicitadas por outros órgãos externos. Além disso, é realizado diariamente o estudo dos documentos<sup>9</sup> legais que sinalizam a época e como os processos precisam ser organizados e cadastrados no INEP.

Durante a pesquisa documental em 2007, a GEPPA acompanhou cerca de dez processos de reconhecimento/renovação de reconhecimento já cadastrados no INEP, mas quatro seriam cadastrados ainda em dezembro e até maio de 2008 seria dada entrada nos processos de mais quatro cursos de graduação.

Os processos mencionados acima, são monitorados pela equipe da GEPPA antes, durante (tramitação no INEP) e depois da avaliação *in loco*, pois quando o relatório da comissão é liberado no *site* do e-MEC, ele é encaminhado pela gerência do setor para a Reitoria do Unileste-MG, diretoria de área e coordenação do curso que diretamente estiveram envolvidos na avaliação.

#### 4.2.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS ATÉ O FINAL DE 2007

Tomando por base os documentos analisados no setor pesquisado, verificou-se que, embora a estruturação proposta pela GEPPA ainda não esteja totalmente implantada, já são grandes os benefícios alcançados. Este fato foi constatado a partir de dois acontecimentos: o primeiro referente aos comentários positivos realizados pelas Comissões de Especialistas do MEC quanto à organização das

---

<sup>9</sup> Portarias, Resoluções e Decretos, entre outros documentos liberados pelo INEP/MEC.

informações dos processos e o segundo pela aceitação e adoção do sistema de informação pelos setores, gerências e a alta direção da IES.

De acordo com os relatórios existentes na GEPPA, torna-se relevante relacionar os pontos que expressam os benefícios alcançados a partir do momento em que a IES investiu em ter uma equipe permanente responsável pelo acompanhamento dos processos de avaliação do INEP/MEC:

- O preparo dos processos de reconhecimento de cursos vem ocorrendo de uma forma mais tranqüila uma vez que as informações institucionais e comuns a diversos cursos já se encontram preparadas e pelo fato de existir um planejamento para o preparo das informações específicas de cada curso.
- Os setores, gerências e coordenações da IES dispõem de uma estrutura e orientações para organizar e armazenar suas informações.
- A IES encontra-se com seu sistema de informações estruturado e parcialmente implantado possibilitando o acesso rápido às informações importantes para os gestores da Instituição.
- A organização da documentação tem sido um dos fatores destacados pelas Comissões de Avaliação do MEC/INEP, contribuindo para os bons resultados alcançados pela IES nas avaliações.
- A IES já está elaborando séries históricas referentes ao corpo docente e discente a partir de informações obtidas na base de dados desenvolvida pela GEPPA.
- A equipe já possui experiência nos processos apresentando habilidade e rapidez na solução dos problemas que surgem durante os novos processos.

A pesquisa documental realizada na IES permitiu relacionar com detalhes as principais características da GEPPA, assim como as contribuições que ela vem dando para o desenvolvimento da Instituição. A seguir o próximo capítulo apresentará a análise das informações obtidas durante as entrevistas.

## **CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Para identificar as ações que permeiam o processo de gestão do conhecimento e da informação dentro da Instituição de Ensino Superior (IES) pesquisada foram realizadas entrevistas com três assistentes e um gerente que possuem conhecimento sobre a dinâmica do setor.

As entrevistas foram realizadas no período de 10/12/2007 a 10/01/2008. Cada encontro foi marcado com antecedência e de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. Conforme combinado a priori, as entrevistas foram gravadas e o tempo de duração não ultrapassou trinta minutos.

Antes de iniciar a gravação foi apresentado o roteiro da entrevista e após os esclarecimentos necessários era explicado que os nomes seriam mantidos no anonimato para não comprometer os colaboradores da pesquisa.

O roteiro apresentado para alicerçar as entrevistas foi composto por dez questões abertas criadas a partir dos objetivos da pesquisa e dos modelos de gestão do conhecimento apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002) e a importância do uso da informação conforme Cohen (2003) apresentados no referencial teórico.

A caracterização do roteiro foi estabelecida da seguinte forma:

- No número 1 (um) foi realizada a identificação dos sujeitos com ênfase na titulação, função, tempo de experiência na IES e na função e a formação acadêmica. Ressalta-se que os entrevistados foram identificados pela ordem em que as entrevistas foram realizadas.

- Nas questões de 2 (dois) a 4 (quatro) buscou-se respostas para o objetivo principal da pesquisa que foi de identificar as ações promovidas em uma Instituição de Ensino Superior para gerenciar a informação e o conhecimento necessários para a preparação dos processos de autorização e reconhecimento dos cursos de graduação junto ao INEP e conhecer melhor o setor criado pela IES com o propósito de atender à demanda das avaliações do Ensino Superior.
- Nas questões de número 5(cinco) a 10 (dez) levantou-se informações para efetuar a comparação entre as práticas desenvolvidas para gerenciar o conhecimento e a informação dentro da IES e os modelos apresentados pelos autores Probst, Raub e Romhardt (2002) e Cohen (2003).

A pesquisa desenvolvida junto aos integrantes da equipe da gestão da informação e do conhecimento dentro da IES no Vale do Aço foi aceita com boa receptividade. Durante as entrevistas, de modo geral, as pessoas apresentaram: tranquilidade, autenticidade, liberdade de expressão, entusiasmo e satisfação ao falar sobre o trabalho realizado no setor.

## 5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Com base nos dados para a identificação dos sujeitos da pesquisa, pôde-se traçar o perfil profissional dos entrevistados, o qual pode ser considerado eclético sendo formado por: Engenheiro, Analista de Sistema, Pedagoga e uma graduanda em Ciências Contábeis. No entanto, essa diversidade não interfere na harmonia da equipe a qual foi apresentada como um dos pontos positivos do setor.

A partir das respostas obtidas, observou-se que a equipe que trabalha com a gestão do conhecimento e da informação dentro da IES possui integração e

sintonia ao realizar as atividades durante os processos de preparação para as avaliações do INEP.

Quanto à gestão da informação, verificou-se que a GEPPA realiza essa atividade com o monitoramento das informações recebidas, além de utilizar um sistema de informações eletrônico, criado dentro do próprio setor para facilitar a aquisição, a organização e a disponibilização de forma rápida do conteúdo solicitado pelo INEP para as avaliações.

Em relação à gestão do conhecimento, observou-se que ao administrar as situações problemáticas durante os processos de avaliação era explicitada a aplicação e o gerenciamento do conhecimento adquirido em experiências anteriores.

Sobre as avaliações do INEP, ficou evidente suas contribuições para o desenvolvimento da IES, assim como a importância da criação de um grupo que prepare e organize os documentos, além de assessorar os avaliadores durante a visita *in loco*.

#### 5.2.1 SOBRE AS AÇÕES DESENVOLVIDAS NA GEPPA

A partir desse estudo foi possível comprovar a existência de um grupo que gerencia a informação e o conhecimento durante os processos de avaliação do INEP dentro de uma IES, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento e sucesso dos resultados obtidos. A citação abaixo sintetiza a colocação de todos os entrevistados que com palavras diferentes admitiram a importância desse setor:

A criação desse grupo foi uma contribuição muito grande porque até então quando iniciávamos um trabalho para cada comissão que vinha aqui, a instituição se preparava de um jeito. Se preparava, a comissão ia embora e se perdia isso, depois preparava outra comissão e começava tudo de novo e nesse grupo que foi criado todas as informações ficam organizadas dentro de um modelo criado pela própria Instituição. Daí quando eles pediam as informações a gente simplesmente ia ao lugar onde estavam essas informações e de uma

forma estruturada passava para eles. A partir desse grupo criou-se uma identidade de organização da gestão desse conhecimento, por isso foi de fundamental importância a criação desse grupo (ENTREVISTA, Nº 4, 2008).

Em se tratando das ações desenvolvidas na GEPPA, constatou-se uma relação consistente entre a pesquisa documental realizada no setor e as respostas dos entrevistados, o que contribui para a veracidade das informações coletadas. Ao pedir aos participantes para descreverem as ações promovidas durante os processos de avaliação do INEP, todos relataram de forma semelhante o que ocorre conforme o trecho a seguir:

A primeira etapa é organizar as informações. Organizá-las, levá-las e preparar essas informações utilizando os manuais do INEP. Assim a gente já sabe quais as informações que a gente precisa. A gente prepara este banco de informações pegando as três dimensões da avaliação que são: o projeto pedagógico, a dimensão do corpo docente e a infra-estrutura. Essas dimensões cobrem todas as informações necessárias que se precisa. De posse dessas informações você preenche o formulário eletrônico que o MEC disponibiliza. [...] Nosso trabalho é preparar para responder as perguntas e impressionar bem os avaliadores. Quando a instituição está bem preparada, bastam as primeiras perguntas e a gente observa que os avaliadores ficam de modo geral satisfeitos e aí fica mais fácil o trabalho (ENTREVISTA, Nº. 3, 2008).

Ao conhecer a rotina do setor, verificou-se que a GEPPA realiza sete passos que permitem o acompanhamento dos processos de avaliação de forma tranquila e organizada:

- Primeiro: estabelecimento de metas a partir do cronograma do INEP e as primeiras orientações ao curso.
- Segundo: recebimento, análise e organização das informações.
- Terceiro: preenchimento do formulário *on-line*.
- Quarto: organização dos documentos comprobatórios e orientação para o curso que receberá a comissão.
- Quinto: planejamento dos dias de visita e *check-list* da organização do material a ser apresentado à comissão *in loco*.
- Sexto: acompanhamento das atividades que envolvem a comissão do INEP durante a avaliação.
- Sétimo: reorganização das informações e do ambiente após o término da visita.

Concomitantemente a essas atividades, o setor orienta e acompanha a organização do curso e dos outros setores que estejam participando diretamente do processo de avaliação que é o caso da biblioteca e do setor de infra-estrutura.

Após a descrição das atividades praticadas na GEPPA e a análise documental foi possível perceber semelhança entre os princípios que sustentam o setor e a base do PAIUB apresentada por Ristoff (2000), pois as atividades desenvolvidas no setor são alicerçadas pelos princípios da globalidade, comparabilidade, respeito à identidade da instituição, a não premiação ou punição, a adesão voluntária dos setores, a legitimidade das informações e a continuidade das ações.

## 5.2.2 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

### 5.2.2.1 IDENTIFICAÇÃO E AQUISIÇÃO DA INFORMAÇÃO

Quando foi perguntado a respeito da identificação e da aquisição de informações sobre os processos de avaliação do INEP, obteve-se a mesma resposta a respeito da fonte das informações sobre o INEP conforme o trecho abaixo:

Através do próprio site do MEC, ele indica todas as informações que a gente precisa, que são as diretrizes. A partir das diretrizes a gente sabe o que precisa buscar. Também tem as portarias do MEC, através delas que a gente busca as informações que a gente precisa (ENTREVISTA, Nº. 3, 2008).

Percebe-se maior proximidade do trecho acima com o modelo de gestão da informação sugerido por Cohen (2003), no qual é ressaltada a importância da busca e identificação da informação para mudar o estado do conhecimento de um indivíduo ou grupo.

### 5.2.2.2 SOBRE A CRIAÇÃO DE VALOR DAS INFORMAÇÕES

A partir dos dados recebidos pela GEPPA, a equipe realiza um tratamento com o intuito de agregar valor a esses elementos tornando-os informações consistentes e relevantes para o processo de avaliação.

O valor da informação conforme Cohen (2003) consiste em manter o foco no cliente, bem como na interação, na sincronização e na satisfação que perpassam o processo. A partir dessa colocação observou-se que a GEPPA defende estes mesmos princípios quando trabalha as informações para atender às demandas do INEP. Essa afirmação é evidenciada no trecho a seguir:

Primeiro essas informações são organizadas de acordo com um sistema em forma de árvore que busca atender a forma como o INEP vai querer as informações. Elas são organizadas, são preparadas para depois ficar bem mais fácil de responder aos questionários, o que tiver de ser preenchido. Então essas informações são estruturadas dentro de um sistema semelhante a uma árvore que a gente sabe o que o MEC/INEP vai perguntar (ENTREVISTA, Nº. 3, 2008).

### 5.2.2.3 A DISTRIBUIÇÃO E UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Sobre a distribuição e utilização da informação, constatou-se que na GEPPA o uso da informação ocorre da seguinte forma: a aquisição da informação é socializada no setor entre os indivíduos, externalizada aos outros setores internos e externos, aplicada em nível individual e organizacional durante as avaliações e a aprendizagem ocorrida nesse processo vai sendo enriquecida a cada processo de avaliação desenvolvido junto ao INEP.

A importância do processo descrito acima é comprovada nos trechos abaixo:

A gerência trabalha as informações em nível institucional, isso é, aquelas que são comuns a todos os cursos. Também é dado um suporte aos diversos setores e às diversas coordenações dos cursos na organização dessas informações. Inclusive a gente passa para eles as informações nossas que adquirimos do interesse deles e buscamos com eles as informações que são necessárias [...] então é de forma estruturada e também trabalhada de forma participativa onde nós orientamos os setores para gerarem e passarem essas informações tanto para nós quanto para os avaliadores (ENTREVISTA, Nº. 3, 2008).

Antes de liberar as informações para o MEC a gente retorna as informações para os coordenadores para eles lerem e verem o que a gente está fazendo, deixamos claro que eles ainda podem melhorar, é tudo muito interligado. Ninguém trabalha sozinho. Os coordenadores têm acesso às informações em reuniões, por e-mail ou de forma impressa (ENTREVISTA, Nº. 2, 2007).

De acordo com os documentos consultados na GEPPA, torna-se possível estabelecer um paralelo entre as práticas desenvolvidas nessa gerência e a classificação apresentada por Cohen (2003) referente ao mapeamento do uso da informação. O QUADRO 3 demonstra a importância das atividades voltadas para o gerenciamento da informação dentro da IES pesquisada.

QUADRO – 3  
Paralelo Entre as Práticas Exercidas na GEPPA e a Classificação de Cohen (2003)

Práticas desenvolvidas na GEPPA	Classificação de Cohen (2003)
Criatividade para inovar a partir das informações recebidas dos outros setores.	Criação de valor, inovação.
Evitar o aumento de custos com as remontagens de processos.	Redução de custos.
Assegurar a confiabilidade, qualidade e atualização das informações.	Diferenciação da informação.
Manter as informações em rede, facilitando o acesso virtual em ambientes diferentes da IES.	Virtualização.
Disponibilizar as informações para os coordenadores e a alta gerência para o embasamento da tomada de decisão diminuindo assim os riscos de uma decisão não estratégica.	Redução de riscos.

Fonte: Dados obtidos na Pesquisa.

O QUADRO 3 demonstra a importância das atividades voltadas para o gerenciamento da informação dentro da IES pesquisada de acordo com o modelo apresentado por Cohen (2003), onde é evidenciado as conseqüências desse trabalho.

### 5.2.3 SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

#### 5.2.3.1 METAS PARA O CONHECIMENTO

O estabelecimento de metas para o conhecimento conforme a teoria de Probst, Raub e Romhardt (2002), também foi observado na GEPPA, pois esse setor

estabelece metas que direcionam o conhecimento específico que será utilizado durante as avaliações do INEP conforme o trecho que representa a colocação de todos os entrevistados: “Nós aqui da GEPPA não pegamos nada do acaso, tudo é regido por normas e legislações do próprio INEP”. (ENTREVISTA, Nº. 2, 2008).

Uma observação pertinente à questão acima é o fato de que no setor que gerencia a informação e o conhecimento direcionados para as avaliações não se cria a informação, ela é somente trabalhada e organizada para atender a demanda do MEC. Dessa forma, elas são de responsabilidade dos setores que as enviaram, por outro lado a GEPPA é responsável pela transformação dessas em conhecimento durante os processos de avaliação.

Relacionando as práticas efetivadas na GEPPA ao modelo de gestão do conhecimento apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002) no referencial teórico, pode-se estabelecer um paralelo entre as seguintes fases que ocorrem durante os processos de avaliação na IES pesquisada. A partir da relação estabelecida no QUADRO 4, observa-se que embora a gestão do conhecimento desenvolvida pela GEPPA, não apresente em sua origem um modelo teórico como parâmetro, pôde ser observado, a partir desta análise que as atividades desenvolvidas nesse setor se assemelham ao modelo de gestão do conhecimento apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002).

QUADRO – 4  
Comparação entre as práticas exercidas na GEPPA e o modelo apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002)

Práticas de gestão do conhecimento exercidas na GEPPA	Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)
O conhecimento é identificado a partir das necessidades apresentadas durante os processos de avaliação do INEP/MEC.	Identificação do conhecimento
O conhecimento é adquirido a partir da contextualização das informações liberadas pelos setores e cursos envolvidos diretamente no processo de avaliação.	Aquisição do conhecimento
As informações são analisadas e transformadas em conhecimento que facilitam as respostas para o INEP.	Desenvolvimento do conhecimento
O conhecimento é compartilhado com os outros setores da Instituição que estejam envolvidos direta ou indiretamente com os processos de avaliação.	Compartilhamento do conhecimento
O conhecimento e as informações contidas na GEPPA são	

Práticas de gestão do conhecimento exercidas na GEPPA	Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)
utilizados pelo próprio setor e pela IES como um todo de acordo com a necessidade.	Utilização do conhecimento

Fonte: Dados obtidos na Pesquisa.

A partir da relação estabelecida no QUADRO 4, observa-se que embora a gestão do conhecimento desenvolvida pela GEPPA, não apresente em sua origem um modelo teórico como parâmetro, pode se dizer que agora depois da proposta praticamente implantada, as atividades desenvolvidas nesse setor se assemelham ao modelo de gestão do conhecimento que alicerça a tomada de decisão apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002).

#### 5.2.3.2 A AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Quanto à avaliação do conhecimento, salienta-se que, assim como os autores Probst, Raub e Romhardt (2002), o setor criado na IES para gerenciar a informação e o conhecimento referentes às avaliações do INEP, também realiza formas de avaliação para mensurar o trabalho desenvolvido no atendimento às solicitações do MEC/INEP e conforme a seguir, o retorno desse trabalho tem sido positivo: “A avaliação desse conhecimento gerado vem através dos resultados das avaliações que tem sido muito positivo, isso mostra que está havendo um bom trabalho e esse conhecimento é acumulativo.” (ENTREVISTA, Nº. 3, 2008).

É importante enfatizar que a avaliação do trabalho realizado na GEPPA é feito constantemente a partir de reuniões com a equipe para averiguar os pontos positivos e negativos, assim como para propor melhorias para agilizar cada vez mais os próximos processos.

Ainda sobre a avaliação, ratifica-se que a GEPPA preza pela valorização do conhecimento a partir da transformação das informações utilizando parâmetros que possibilitam a aquisição e armazenamento do que de fato é significativo e útil

tanto para o INEP quanto para a IES. Esse processo pode ser comprovado pelo trecho abaixo:

Quando a gente pega a informação tenta colocá-la o mais objetiva possível no site do INEP. Pegamos e tiramos a parte que mais importa e que atende a demanda solicitada. [...] Assim a avaliação das informações tem como base a demanda solicitada pelo INEP (ENTREVISTA, Nº. 2, 2007).

Convém ressaltar também que o segundo pilar apresentado por Wiig (1993) ressalta a importância de salientar o valor do conhecimento, bem como das ações referentes a ele. Isso permite confirmar a relevância dessa fase tanto nos modelos teóricos quanto na prática apresentada pela GEPPA.

#### 5.2.3.3 A PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO

Ao se tratar da proteção do conhecimento, tanto os autores Wiig (1993); Probst, Raub e Romhardt (2002) quanto a GEPPA apresentam de forma semelhante a preocupação no que se refere ao vazamento das informações sigilosas. Durante as entrevistas a equipe que gerencia a informação e o conhecimento deixou clara a atenção dada a essa questão conforme o trecho a seguir:

Quem está no setor tem que ter um perfil de muita discrição, saber que aquele momento de avaliação do MEC é um momento sério. Além de ser discreto, ele tem que ser concentrado, e não deve reproduzir o que vê e isso é orientado pelo gerente. O sigilo e o comprometimento dos que trabalham na GEPPA também é muito forte nessa questão (ENTREVISTA, Nº. 4, 2008).

O cuidado com a informação dentro da IES pesquisada pode ser observado a partir do monitoramento da saída das informações para quem e onde serão utilizadas. No entanto, a preocupação da equipe da GEPPA em relação à proteção do conhecimento, se limita ao risco do uso externo das informações e do conhecimento adquiridos a partir das experiências vivenciadas no setor de forma a prejudicar a IES. Isso porque o compartilhamento das informações relevantes e do conhecimento adquirido durante os processos ocorre de forma tranquila com os novos membros que chegam ao setor.

#### 5.2.4 A IMPORTÂNCIA DA GEPPA PARA A IES E PARA AS AVALIAÇÕES DO INEP

A GEPPA é considerada pela IES como um elo entre a instituição e o MEC/INEP, pois esse setor é responsável por verificar a situação dos cursos junto a estes órgãos e orientar os coordenadores nas ações necessárias para atenderem às solicitações realizadas para adequação de seus cursos.

Além de manter um estruturado sistema de informação para atender às demandas do INEP, esse setor também é responsável por outras informações que são solicitadas pelo poder público, porque as informações liberadas para divulgação devem ser as mesmas disponibilizadas durante as avaliações.

O conhecimento adquirido por essa equipe assegura uma experiência que proporciona segurança no momento de preparar as informações e documentos, bem como orientar os cursos e os outros setores no planejamento e preparação para receberem a visita das comissões *in loco*.

Para que a GEPPA possa realizar o seu trabalho de forma eficiente, essa equipe precisa estar bem informada sobre as leis e diretrizes que regem os processos de avaliação de curso e demais legislações que envolva a IES e o desenvolvimento dos cursos superiores.

A cada processo organizado, novas experiências são adquiridas e com essa aprendizagem maior se torna o conhecimento que alicerça as ações da GEPPA para as próximas avaliações.

#### 5.2.5 OS DESAFIOS DA GEPPA DENTRO DA IES

A partir das entrevistas observou-se que alguns desafios se tornam obstáculos nas atividades desenvolvidas pelo setor que gerencia a informação e o conhecimento dentro da IES pesquisada conforme os trechos que se seguem:

Um dos maiores desafios é o fato de trabalhar com pessoas, porque nem todo mundo trabalha igual, então a questão de atualização de documentos dos professores é uma questão muito complicada [...] (ENTREVISTA, Nº 4, 2008).

O primeiro desafio é ter o apoio da diretoria, isso é fundamental porque daí surgem recursos e também os outros setores passam a contribuir de forma mais efetiva. É fundamental que o grupo tenha esse apoio da Instituição e que o grupo esteja bem organizado, bem estruturado, seja persistente e tenha realmente o objetivo de trabalhar de uma forma organizada para não perder a estrutura que foi preparada para elaboração dos trabalhos (ENTREVISTA, Nº 3, 2008).

Um dos maiores desafios é o fato de depender de outros setores. [...] Muitas vezes precisamos cumprir um prazo e as informações chegam atrasadas até nós e isso atrapalha o processo de lapidação da informação para ser colocada nos formulários eletrônicos (ENTREVISTA, Nº. 2, 2007).

[...] Em minha opinião o maior desafio que o grupo tem é de orientar as equipes para aproveitar o que de melhor os cursos possuem para a avaliação (ENTREVISTA, Nº 1, 2007).

Verifica-se que não foram observados na pesquisa os desafios apresentados por Davenport e Prusak (1998), relativos à falta de confiança, às diferentes culturas, a falta de tempo, a idéia errada de produtividade no trabalho, a resistência à absorção de novos conhecimentos e a crença de que o conhecimento é privilégio de alguns grupos. De forma diferente, os desafios enfrentados pela equipe GEPPA são referentes à organização das informações, ao trabalho com pessoas externas ao setor, ter o apoio da diretoria, depender dos outros setores para liberação das informações e orientar as equipes dos cursos para as avaliações do INEP.

No entanto, a importância da GEPPA é evidenciada tanto para os processos de avaliação do INEP como para o desenvolvimento da IES como um todo, conforme a seguir:

O setor é importante por que a agilidade das informações melhora e a validade das informações também. É importante você saber que aquela informação está correta, atualizada e não precisa ficar buscando, existe um lugar fácil de encontrá-la. [...] Por isso que em qualquer instituição deve existir uma equipe para lidar com a avaliação e reconhecimento de curso e não é só com isso também, ao mesmo tempo prezar pela validação das informações da IES para o INEP, pois o INEP é que mantém a base de dados pela qual avaliará a instituição (ENTREVISTA, Nº. 4, 2008).

No meu ponto de vista ele é fundamental uma vez que a informação precisa estar correta e de fácil localização. [...] Por isso é que é um setor importante, primeiro pela própria importância já dita e depois pelo

reconhecimento de quem tem o poder de mantê-lo e de prestigiá-lo. Por que muitas vezes há pessoas que não vêem essa importância e pagam um preço por isso. [...] no nosso caso além de nós sabermos que ele é importante, nós contamos com o reconhecimento da importância desse setor e desse trabalho dentro da IES (ENTREVISTA, Nº. 3, 2008).

Porque dentro da IES tudo é um sistema e é esse setor que ao gerenciar o processo de reconhecimento não leva o nome da equipe, mas o nome da IES como um todo (ENTREVISTA, Nº. 1, 2007).

Acho que é um setor muito importante. Penso que ele tem mais do que conhecimento, ele tem a habilidade de passar o conhecimento, ele não armazena o conhecimento para ele. Quando trabalhei aqui tive muita facilidade de aprender as coisas, pois a equipe estava sempre me orientando, explicando o porquê de todas as ações, sempre existia uma justificativa para tudo. [...] Ele é um setor que é a base da escola para as questões de reconhecimento dos cursos, de conhecimento da instituição na parte acadêmica como um todo (ENTREVISTA, Nº. 2, 2007).

#### 5.2.6 OS DESAFIOS INEP PARA AS IES

Ratificando a importância das avaliações do INEP para o desenvolvimento das IES, Cardoso (1991) postula que este instrumento pode contribuir para a elevação do trabalho acadêmico e propiciar a construção de uma instituição mais produtora e crítica diante dos anseios da sociedade.

Contudo é importante salientar que além das contribuições, o INEP também propõe desafios não só para a IES como para o setor que gerencia a informação e o conhecimento para os processos de avaliação de autorização e reconhecimento dos cursos superiores. O trecho a seguir confirma esse fato:

Para uma instituição privada conseguir atender as exigências do corpo docente como titulação e dedicação. Atender as exigências de bibliografia, as exigências de infra-estrutura como laboratório. Aí eu pergunto quem paga por isso, pois cobrir estes custos, atender a essas exigências só com a mensalidade dos alunos é muito difícil. Então esse é um desafio mais para a instituição. Agora para a nossa equipe é preparar todas as informações que eles precisam. Até que facilitou, pois no passado a gente não sabia nem o que seria perguntado. De certo tempo para cá ficou mais fácil, porque o INEP disponibilizou um roteiro e por isso agora a gente tem uma idéia do que eles vão perguntar, mesmo assim ainda surgem algumas perguntas que não estão previstas no roteiro. A melhor forma de superar esse desafio é se preparar para o avaliador mais exigente que possa surgir, pois se atender a esse, se vier um mais fácil de atender a situação fica tranqüila (ENTREVISTA, Nº. 3, 2008).

Pelo trecho exposto, verifica-se que os desafios enfrentados pelas IES não são poucos, no entanto observa-se que ao conseguir superá-los as instituições estarão alcançando um nível melhor de qualidade nas três dimensões que as compõem: didático-pedagógica, corpo docente e infra-estrutura.

## **CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6.1 CONCLUSÕES**

Essa dissertação foi desenvolvida com o propósito de identificar as ações promovidas em uma Instituição de Ensino Superior para gerenciar as informações e o conhecimento necessários para a preparação dos processos de autorização e reconhecimento dos cursos de graduação junto ao INEP. Foi estudado o caso de uma IES localizada no interior do leste mineiro que implantou um setor específico para o gerenciamento dessas ações.

Como orientação metodológica, optou-se por uma pesquisa qualitativa com caráter explicativo e um estudo de caso a partir de entrevistas semi-estruturadas com quatro sujeitos que conhecem a rotina da GEPPA.

A partir do referencial teórico desenvolvido ao longo desse trabalho foi possível adquirir:

- Esclarecimentos significativos sobre a definição, utilização e desenvolvimento dos processos que envolvem a gestão da informação e do conhecimento.
- Subsídios que permitiram estabelecer a diferenciação entre a informação e o conhecimento, além de compreender a necessidade da informação como alicerce para a criação do conhecimento.
- Compreensão sobre vários modelos de gerenciamento da informação e do conhecimento, bem como, estabelecer a semelhança existente entre eles.

- Confirmação da semelhança entre a gestão da informação e do conhecimento dentro de empresas de ramos diversificados e uma Instituição de Ensino Superior, além de verificar a necessidade desses dois processos para o desenvolvimento das IES no momento atual.
- Conhecimentos que permitiram compreender os objetivos da avaliação institucional e a avaliação dos cursos propostas pelo INEP, assim como entender a necessidade da ocorrência desses processos para o desenvolvimento das instituições de ensino.
- Esclarecimentos que comprovam as contribuições e desafios que as avaliações do INEP proporcionam para as IES.

Com base na análise realizada sobre o setor (GEPPA) criado pela IES para gerenciar o conhecimento e as informações durante os processos de avaliação do INEP chegou-se a conclusão que:

- A relação estabelecida entre a GEPPA e os outros setores da IES é de fundamental importância para que o trabalho possa acontecer de forma eficiente.
- Mais do que gerenciar os processos de avaliação, a GEPPA tem a responsabilidade de representar a IES frente ao INEP/MEC.
- Além de atender as demandas do INEP, referentes às avaliações, esse setor tem o compromisso de trabalhar dentro do cronograma estabelecido pelo próprio INEP.
- A dependência da GEPPA em relação aos outros setores é grande, uma vez que é a partir deles que as informações são geradas.
- Além de trabalhar com as informações, a GEPPA tem a importante função de trabalhar com pessoas, seja na orientação para preparação das informações ou para cobrar os documentos comprobatórios que precisam ser apresentados para a comissão do INEP.
- A pesquisa documental, complementada pelas entrevistas aos membros do setor que gerencia a informação e o conhecimento acerca das avaliações do INEP, denotam uma semelhança grande entre o modelo de gestão da informação apresentado por Cohen (2003), o modelo de gestão do conhecimento desenvolvido por Probst,

Raub e Romhardt (2002) e as práticas implementadas pela IES pesquisada.

## 6.2 ALCANCE DOS OBJETIVOS

A questão que impulsionou o desenvolvimento da pesquisa foi respondida, pois com a descrição realizada a partir do estudo documental e das entrevistas com a equipe da GEPPA verificou-se como ocorre o processo de gerenciamento da informação e do conhecimento sobre os processos de autorização e reconhecimento dos cursos de graduação dentro da IES.

As ações promovidas durante a preparação dos processos de avaliação do INEP consistem nas seguintes etapas: estabelecimento de metas, identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização, retenção e avaliação tanto do conhecimento quanto da informação. Identificar essas atividades foi o que possibilitou alcançar o objetivo geral desta pesquisa.

Outros objetivos também foram atingidos na pesquisa, principalmente a partir da pesquisa documental, conforme esclarecimentos a seguir.

- Observou-se que a partir do levantamento histórico da GEPPA existe um longo trajeto realizado até chegar ao nível de organização no qual se encontra. É oportuno salientar que, embora o modelo proposto pela IES ainda não esteja totalmente implantado, o nível de organização tem sido motivo de constantes elogios pelas comissões do INEP que visitaram a IES nos últimos anos.
- Ficou evidenciado que a legislação relativa aos processos de autorização e reconhecimento dos cursos de graduação é a base que sustenta e solidifica a estrutura criada para atender as avaliações do MEC/INEP, sendo que para isso é necessária a aprendizagem diária para acompanhar as mudanças que ocorrem nos processos de avaliação propostas pelo governo.

- Tanto a pesquisa documental quanto as entrevistas permitiram o conhecimento detalhado de todos os passos realizados para preparar os processos e acompanhar a avaliação propriamente dita juntamente com a comissão de especialistas do INEP.

Torna-se relevante ratificar que o sistema gerenciado pela GEPPA constitui uma ferramenta estratégica para apoiar a alta direção na tomada de decisão durante os processos de preparação e recebimento das comissões de avaliadores do INEP.

Encerra-se com a convicção da importância do desenvolvimento de um trabalho que vise gerenciar a informação e o conhecimento dentro das Instituições de Ensino Superior, principalmente no que tange aos processos de avaliação do INEP, pois quanto melhor forem os resultados obtidos, maior será o reflexo da qualidade oferecida pela instituição.

### 6.3 CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO

Para a academia: acredita-se que esse trabalho contribuiu para o meio acadêmico em função das reflexões apresentadas reunindo vários autores que são estudiosos sobre os processos de gestão da informação e do conhecimento, além de ser mais um dos trabalhos que mostra a importância desses processos dentro de uma IES.

Ainda contribuindo para o meio acadêmico sugere-se a continuidade desse trabalho a partir do aperfeiçoamento da metodologia utilizada neste para o desenvolvimento de futuras pesquisas que busquem responder as questões abaixo:

- Como as comissões dos avaliadores do INEP percebem o trabalho de um setor específico que atua na gestão da informação e do conhecimento referente às avaliações do MEC?

- Quais são as contribuições do grupo que gerencia o conhecimento e a informação acerca das avaliações do INEP para os outros setores da IES?
- Quais são os passos para implantação de um setor de gestão do conhecimento dentro de uma Instituição de Ensino Superior?

Para a IES: essa dissertação desenvolveu reflexões a respeito do papel da GEPPA junto aos processos de avaliação do INEP. A partir das conclusões obtidas nesse trabalho pretende-se encaminhar a seguinte sugestão para a Reitoria e Pró-reitoria acadêmica da instituição pesquisada:

- Que seja realizado um trabalho de manutenção e aperfeiçoamento da integração deste trabalho da GEPPA com todos os setores da IES através do apoio permanente da Reitoria e Pró-reitoria, além do desenvolvimento de um programa de conscientização dos demais setores e professores sobre a importância do atendimento às solicitações da GEPPA e do envolvimento direto com ela dos grupos formados pelos Cursos para a organização dos processos de avaliação referentes ao INEP.

Para a autora: esse trabalho permitiu estabelecer um paralelo entre a teoria e a prática, contribuindo para uma reflexão ampla sobre a importância da gestão do conhecimento e da informação dentro das instituições de ensino. Além disso, foi possível conhecer melhor a área de atuação da pesquisadora, possibilitando e ampliar horizontes de atuação, como por exemplo, a docência nos cursos de graduação.

#### 6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o desenvolvimento da pesquisa foram observadas algumas limitações conforme a seguir:

- O primeiro desafio observado ao término desse trabalho refere-se ao fato de que os resultados obtidos somente serão válidos para a IES pesquisada em função da metodologia escolhida.
- O cuidado com informações sigilosas que não poderiam ser ressaltadas, embora fosse importante.
- Escrever sobre o setor com certa neutralidade, pois a pesquisadora auxiliou no processo de criação e desenvolvimento do sistema de gerenciamento da informação e do conhecimento implantado pela IES.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R.; LIMA, M; TORDINO, C. **O que podemos aprender com os cursos 5A**. Makron Books: São Paulo, 2001.

ARAÚJO, V. M. R. H. de; FREIRE, I. Conhecimento para o desenvolvimento: reflexões para o profissional da informação. **Revista Sociedade e Informação**. Vol 9, nº. 1. São Paulo: PUC-Campinas, 1999.

ARRUDA, J. R. C. **Políticas e indicadores da qualidade na educação Superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

BARRETO, A. de A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v.27, n.2, p.122-127, maio/ago. 1998.

BECKMAN, T. J. **T Methodology for knowledge management**. In: International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference. Banff, Canadá, 1997a.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOFF, L. H. Conhecimento: fonte de riqueza das pessoas e das organizações. **Fascículo Profissionalização**, [S.l.], v. 22, 2000.

BOMBASSARO, L. C. **As fronteiras da epistemologia: como se produz o conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1993.

BORGHOFF, U.; PARESCHI, R. **Information technology for knowledge management**. Germany: Springer, 1998.

BRASIL. Decreto nº. 2.026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 out. 1996 (revogado pelo Decreto nº. 3.860 de 9/7/2001).

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria n. 2.051, de 9 de julho de 2004. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, seção 1, p.12, 12 jul. 2004.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 2.306, de 19 de agosto de 1997. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº. 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e os artigos. 16, 19, 20, 45, 46 e

§ 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 jul. 1997.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jul. 2001.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 25 nov. 1995.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, p. 3, abr.2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES**: da concepção à regulamentação. 2 ed. Ampliada. Brasília, INEP, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **Histórico do PAIUB**. 2003. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/paiub.shtm>>. Acessado em: 15 de nov. 2007.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookmark. 2002

CARDOSO, I. A avaliação acadêmica e as fundações. In: **Cadernos ANDES**. Juiz de Fora, nº. 7, p. 07-35, fev. 1989.

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO LESTE DE MINAS GERAIS. Portaria nº. 55/2001. Institui a oficialização do Setor GEPPA. **Reitoria**. Coronel Fabriciano, 2001.

COHEN, M. F. **Uso da informação na economia da informação**: um estudo na indústria de São Paulo. 2003. 156f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H. *et al.* **Knowledge Management at Ernst & Young**. 1997. Disponível em: <[http://www.bus.utexas.edu/Kman/e\\_y.htm](http://www.bus.utexas.edu/Kman/e_y.htm)>. Acessado em: 15 de out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Knowledge Management at Hewlett Packard**. 1996. Disponível em: <<http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm>>. Acessado em: 19 de set. 2007.

\_\_\_\_\_.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

DELLARETTI FILHO, O. **As sete ferramentas do planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

DIXON, N. M. **Common knowledge**: how companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.

EDVINSSON, L. Developing intellectual capital at Skandia. **Longe Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 366-73, 1997.

\_\_\_\_\_.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FELTRAN, R. C. S. (Org.) **A avaliação na educação superior**. Campinas: Papirus, 2002.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa Básico**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

FRANÇA, J. L. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

FRANCO, E. **Funções do coordenador de curso**: como construir o coordenador ideal. Brasília: ABMES, 2002.

FREITAS JR., O. de G. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento**. 2003. 310f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2003.

GROTTO, D. **O compartilhamento do conhecimento e a influência da cultura organizacional**: estudo de caso do Centro de Inovação em Negócios da Fundação Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). 2001. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**. 1989. 204f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

**GUIA DO ESTUDANTE**. Vestibular 2001. São Paulo: Abril, 2001.

HUDELSON, P. M. **Qualitative Research for Health Programs**. Geneva: WHO, 1994.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 14 de fev. 2007.

KLUGE, J. *et al.* **Gestão do Conhecimento**: segundo um estudo da McKinsey & Company. Cascais: Principia, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

LORIGGIO, A. F. D. Diagnóstico: Um modelo e seus fatores críticos de sucesso. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, Vol. 1, nº. 2, 1996.

LOUREIRO, J. L. **Gestão do Conhecimento**. 1ª ed. Lisboa: Centro Atlântico Lda., 2003.

MACCARL, E. M.; RODRIGUES, L.C. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior**. Disponível em: <[http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG\\_0599.EXE/9047\\_8.PDF?NrOcoSis=27508&CdLinPrg=pt](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG_0599.EXE/9047_8.PDF?NrOcoSis=27508&CdLinPrg=pt)>. Acessado em: 10 de out. 2007.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 4 de mar. 2007.

MOHAMED *et al.* **Understanding One Aspect of the Knowledge Leakage Concept**: People. European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS). Costa Blanca: Alicante, Spain, p. 11, July 6-7, 2006.

MORAN, J.M; BEHRENS, M. A. e MASETTO, M. T. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**, 12<sup>a</sup> ed. Campinas: Papirus, 2006.

MOREIRA, J. V. T.; NUNES, M. G. Sistema de informações para os projetos acadêmico-administrativos do UnilesteMG. **DOXA - Revista Semestral do UnilesteMG**, Coronel Fabriciano, v.06, nº. 1, p.43 - 54, 2004.

NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J.; GOULD, J. M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In.: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NICOLAU, I. **Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional**. Lisboa: INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2003.

NOGUEIRA, V. C. **Gestão do Conhecimento**: um estudo exploratório sobre as conseqüências 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.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução por Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, P. **Dicionário de gestão: Henri Fayol**. Dicionários Temáticos.1996. Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/dicionario\\_gestao/fayol\\_henri.htm](http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/fayol_henri.htm)>. Acessado em: 15 de set. 2007.

OLIVEIRA, S. M. Informação: essência do futuro da indústria. **Revista Transinformação On-line**. Vol.13, nº. 2 jul - dez/2001. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revista/artigos/SPcamp/art01SilasMarques.>>. Acessado em: 11 de set. 2007.

OLIVEIRA Jr., M. M. **Administração do conhecimento em redes corporativas globais**: um estudo de caso na indústria da propaganda. 1999. 260p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

PERROTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. 206f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Economia e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PETRASH, G. **Managing knowledge assets for value**. KNOWLEDGE-BASED LEADERSHIP CONFERENCE. Boston: Linkage, October 1996.

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI**. Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – UnilesteMG. Coronel Fabriciano, 2004 a 2008.

POLIDORI, M. M.; MARINHO-ARAÚJO, C. M.; BARREYRO, G. B. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.** Vol.14, no.53, p.425-436, out./Dez. 2006.

PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de software**. São Paulo: Makron, 1995.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, C. M. R. *et al.* **Projeto de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Goiás**. UFG. 2000.

RISTOFF, D. I. Avaliação Institucional: pensando princípios. In: RISTOFF, D. I.; DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. (orgs.) **Avaliação Institucional**: teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 2000.

ROMERO, J. J. B. Concepção de universidades. In: FINGER, A. P. (org.). **Universidade organização**: planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGNNU\_PEAU, 1988.

ROSSATO, M. A.; CAVALCANTI, M. **Modelo estratégico de gestão do conhecimento**. In: XVI SNPTEE – SEMINÁRIO NACIONAL DE PRODUÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA. Campinas, out. 2001.

SCHEIN, E. How can organizations learn faster? Sloan. **Management Review**, Winter, 1993.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1999.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. As cinco disciplinas. In: **HSM Management**. V. 2, n 9, p. 82 – 88, jul./ago./1998.

SGUISSARDI, V. (ORG). **Avaliação Universitária em questão**: reformas do Estado e da educação superior. Campinas: Autores Associados, 1997.

SILVA, A. K. A. da. A sociedade da informação e o acesso à educação: interface necessária ao caminho da cidadania. **Revista Informação e sociedade: estudos**. João Pessoa, v.11, n.2, p.63-83, jul./dez 2001.

SILVEIRA A.; FREITAS, I. M. A. C. **A avaliação do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

SVEIBY, K. E. **Sveiby Knowledge Associates**. Disponível em: <<http://www.sveiby.com>>. Acesso em: 10 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**. Bradford, vol.2, p. 344-359, 2001.

\_\_\_\_\_. **A nova riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução por Luiz Euclides T. Frazao Filho. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **What is Knowledge Management?** Disponível em: <<http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>>. March, 1999. Acesso em: 10 ago. 2007.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOBIN, D. **Transformational Learning: renewing your company through knowledge and skills**. John Willey, 1996.

ULHÔA, J. P. de. A propósito da avaliação da educação superior. **Estudos e Debates**. Brasília, n. 14, p. 47-56, jan.1988.

VASCONCELOS, M. C. R. L. de. **Cooperação universidade/empresa na Pós-Graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira**. 2000. 248f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

\_\_\_\_\_.; FERREIRA, M. A. T. **O desafio da gestão do conhecimento tecnológico nas empresas**. Portal KMOL – Artigos. Disponível em: <[http://www.kmol.online.pt/artigos/200406/vas04\\_p.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200406/vas04_p.html)>. Acessado em: 08 de jun. 2007.

\_\_\_\_\_. **Da sociedade industrial à sociedade da informação.** Biblus net – Biblioteca on-line Unigran. Disponível em: <<http://www.unigran.br/biblioteca/noticiasdetalheimprimir.html?codigo=279>>. Acessado em: 06 jun.2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WIIG, K. M. AI - Management's Newest Tool. **Management Review.** California, p. 24-8, ago. 1986.

\_\_\_\_\_. **Knowledge Management Foundations:** thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

\_\_\_\_\_. **People-focused knowledge management:** how effective decision making leads to corporate success. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

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

ZAGO, N. *et al.* **Itinerários de pesquisa:** perspectivas qualitativas em Sociologia da Educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

ZORRINHO, C. **Gestão da Informação:** condição para vencer. Lisboa: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), 1995.

**APÊNDICE A**  
**ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

**FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO - UNIPEL**  
Mestrado Profissional em Administração - MPA

Prezado (a) Senhor (a).

Sou mestranda das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - UNIPEL e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a gestão do conhecimento dentro das Instituições de Ensino Superior. O objetivo principal do projeto é identificar as ações promovidas em uma Instituição de Ensino Superior para gerenciar o conhecimento necessário na preparação dos processos de autorização e reconhecimento dos cursos de graduação junto ao INEP.

Levando em consideração que a Instituição em que o (a) Senhor (a) atua foi escolhida para o desenvolvimento da pesquisa em questão, conto com vossa colaboração no intuito de participar de uma entrevista que será marcada previamente de acordo com sua disponibilidade. Ressalto que a duração da entrevista não ultrapassará 30 min.

Vale ressaltar que essa pesquisa será realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - MPA das Faculdades Pedro Leopoldo - UNIPEL, com a finalidade de subsidiar a minha dissertação de Mestrado.

Ratifico a importância de sua participação nessa entrevista, agradeço antecipadamente sua atenção e me coloco à inteira disposição para quaisquer informações a respeito do projeto de pesquisa.

Cordialmente,

---

**Marilene Nunes**  
(Mestranda)  
[nunesmarilene@yahoo.com.br](mailto:nunesmarilene@yahoo.com.br)

**FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO - UNIPEL**  
Mestrado Profissional em Administração - MPA

**Pesquisadora:** Marilene Gonçalves Nunes  
**Coordenadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Celeste R. L. de Vasconcelos

**Pesquisa:** “O PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS AVALIAÇÕES DO INEP: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior”

**ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

**1. Dados pessoais**

<b>Nome*:</b>
<b>Cargo/Função:</b>
<b>Titulação:</b>
<b>Tempo na Instituição:</b>
<b>Tempo na Função:</b>
<b>Formação Acadêmica:</b>

*\*Garantia de sigilo da identidade do participante da entrevista.*

**2. Descreva as ações promovidas durante o processo de preparação para a avaliação de um curso que deve ser reconhecido pelo INEP. (Desde o preenchimento do formulário até a visita propriamente dita)**

---



---



---

**3. Quais são os maiores desafios em atender as exigências do INEP?**

---



---

**4. A criação do grupo dedicado à avaliação do INEP contribui para a GC na IES? Como? Quais são os maiores desafios deste trabalho dentro da IES?**

---



---

**5. Como são estabelecidas as metas do conhecimento para os processos de avaliação do INEP?**

---

---

---

**6. Como é realizada a identificação e aquisição de informações e legislações a respeito dos processos de autorização e reconhecimento dos cursos superiores junto ao MEC?**

---

---

---

**7. Como é realizado o tratamento do conhecimento no setor? (Geração de novas habilidades, novos produtos, melhores idéias e processos mais eficientes.).**

---

---

---

**8. Como é realizado o compartilhamento/distribuição dessas informações com os outros setores da IES?**

---

---

---

**9. Quais são as práticas que garantem a retenção do conhecimento adquirido pela IES durante as avaliações do INEP?**

---

---

---

**10. Como é realizado o processo de avaliação do conhecimento gerado para atender à demanda do INEP?**

---

---

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)