Práticas da Gestão do Conhecimento nas IES de MG: um estudo baseado nos resultados do ENADE

Heloísa Fonseca de Araújo da Costa
heloaraujofonseca@yahoo.com.br
Mestre em Administração pela Universidade FUMEC/MG
Cristiana F. De Müylder
cristiana.muylder@fumec.br
Professora da Universidade FUMEC/MG

Resumo:
O presente estudo teve o objetivo de levantar as práticas de Gestão do Conhecimento percebidas pelos coordenadores do Curso de Administração das IES privadas de Minas Gerais. Para tanto, utilizou-se o modelo das sete dimensões de Terra (2005) que engloba: (1) Visão e Estratégia da Alta Administração; (2) Cultura Organizacional; (3) Estrutura Organizacional; (4) Política de Recursos Humanos; (5) Sistemas de Informação; (6) Mensuração de Resultados; e (7) Aprendizado com o ambiente. A metodologia de pesquisa foi quantitativa e qualitativa descritiva, com a aplicação de questionário semiestruturado, desenvolvido por Terra (2005). Trata-se de um estudo comparativo dos resultados do Enade-2009 em relação ao Enade-2006, das IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 no exame. Pôde-se concluir que a maioria das IES pesquisas está alinhada com as práticas da Gestão do Conhecimento.
Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Sete Dimensões. IES. Enade.

Abstract:
The present study aims to raise the practices of knowledge management perceived by the coordinators of the business management courses belonging to the private HEI from Minas Gerais. For this, we used the model of the seven dimensions developed by Terra (2005) which includes: (1) Vision and Strategy of senior management, (2) organizational culture, (3) Organizational Structure, (4) Human Resources Policy; (5) Information Systems, (6) Measuring Results, and (7) Learning from the ambiance. The research methodology was quantitative and descriptive qualitative, with the application of semi-structured questionnaire, developed by Terra (2005). This is a comparative study of the results from Enade-2009 linked to Enade - 2006 of the business management Courses that obtained at least grade 4 on the examination. The conclusion is that the majority of the researched HEI is aligned with the practices of knowledge management.
Keywords: Knowledge Management. Seven Dimensions. HEI. Enade.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento e o talento humano são considerados há muitos anos como um diferencial competitivo entre as organizações. Segundo Terra (2005), numa economia em que a única certeza é a mudança constante, o conhecimento é considerado como uma fonte segura de vantagem competitiva.

Mais do que gerenciar as atividades da equipe, as empresas se deparam com um desafio, o de transformar o conhecimento individual em uma obra coletiva e, ainda, o de criar mecanismos para fazer com que o conhecimento permaneça na organização mesmo com o desligamento de um funcionário.

Neste artigo, foram estudadas as Instituições de Ensino Superior (IES), consideradas por Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) organizações que fazem parte de um setor alvo de múltiplas transformações, devido à crescente busca de qualificação e aprendizagem pelos discentes.

De acordo com Goulart e Angeloni (2009), pelo fato de o conhecimento ser considerado crítico para o sucesso e sobrevivência de uma empresa, a Gestão do Conhecimento passa a ser vista como uma importante aliada da estratégia empresarial, uma vez que permite ações formais para propiciar o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas.

Venuto e De Müylder (2010) ressaltam que as IES são consideradas como o reduto ímpar do conhecimento, o que inclui as IES privadas que se destacam com o reconhecimento do Ministério da Educação e Cultura – MEC, tendo a participação de 69,7% dos egressos (de acordo com o Censo do Ensino Superior de 2008). Por isso, compreender o comportamento dessas IES no contexto da Gestão do Conhecimento é muito relevante.

Goulart e Angeloni (2009) destacam que as IES favorecem a aquisição, a criação, o compartilhamento, a utilização e o armazenamento do conhecimento. Isso porque é nelas que ele é repassado a outros, pois o espaço acadêmico é o lugar por excelência de transmissão do conhecimento. Portanto faz-se necessário preservar o já existente nessas instituições, bem como gerar novos.

Por isso, promover ações para transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo torna-se um objetivo para essas organizações, tendo em vista a existência de dificuldades relacionadas à capacidade de trabalhar em equipe, bem como questões vinculadas à competição entre as pessoas.

Para tanto, Terra (2005), um dos autores mais importantes a tratar do tema, realizou uma pesquisa abordando as sete dimensões da Gestão do Conhecimento, que são: a visão e estratégia da alta administração, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, a política de recursos humanos, os sistemas de informação, a mensuração de resultados e o aprendizado com o ambiente.

No estudo em questão, tendo por referência o modelo conceitual desenvolvido por Terra (2005) mencionado anteriormente, as práticas da Gestão do Conhecimento nas IES foram analisadas, com o objetivo de levantar as ações facilitadoras que as propiciam e como são trabalhadas a criação, utilização, retenção e mensuração dos conhecimentos,

Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) explicitam uma importante dificuldade existente para a aplicação da Gestão do Conhecimento, qual seja, a relutância das pessoas em partilhar o seu conhecimento, principalmente pelo receio de perder poder e influência.

Nas IES, tal obstáculo se faz objeto de estudo devido às consequências que a retenção do conhecimento pode ocasionar aos envolvidos com a atividade acadêmica (IES, docentes e discentes).

Para Ferreira (2009), esse obstáculo é tão relevante, que, para superá-lo, as IES deveriam criar espaços de reflexão informal, que permitam encontros regulares entre os docentes, para compartilhamento de experiências, para avaliação dos conteúdos, análise dos métodos de ensino e metodologias utilizadas. .

Utilizou-se como referência o trabalho de Venuto (2010), cujo método de pesquisa foi replicado ao cenário atual, a fim de analisar a prática gerencial das IES privadas de Minas Gerais, com base no resultado do Enade-2009, visando comparar os resultados atuais com os obtidos na época (Enade-2006).

Nesse contexto, este artigo tem o seguinte problema de pesquisa: como as práticas de Gestão do Conhecimento são percebidas pelos coordenadores do Curso de Administração das IES de Minas Gerais que obtiveram nota igual ou superior a 4 no Exame Nacional de Desempenho do Estudante - 2009?

A principal justificativa para a pesquisa em questão é que como este trabalho compara os resultados da pesquisa atual com o estudo anterior de Venuto (2010), pôde-se perceber uma significativa queda no número de IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 no Enade-2009, o que representa uma justificativa para análise.

Além disso, pelo fato de se associar o resultado do Enade-2009, exame utilizado pelo SINAES, às práticas da Gestão do Conhecimento, a análise ganha maior estímulo, pois pode auxiliar as IES em seu objetivo educacional, uma vez que se propõe a contribuir para a qualidade do processo avaliativo.

O artigo está estruturado em 4 itens. O item 1 é esta introdução. No item 2 abordam-se estudos de renomados autores sobre o tema em foco, a fim de se dotar a presente pesquisa de uma base teórica. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia. No quarto capítulo, a análise dos resultados é apresentada. No quinto capítulo destacam-se as considerações finais e as contribuições deste trabalho.

2 Gestão do conhecimento: conceitos e importância

A Gestão do Conhecimento é um assunto que vem sendo discutido e pesquisado, devido a sua importância para o meio empresarial e acadêmico.

Goulart e Angeloni (2009) afirmam que a Gestão do Conhecimento tem se destacado e despertado interesse nas áreas ligadas à gestão empresarial, devido à necessidade de "administrar o ser humano", o que é considerado pelas autoras como fator estratégico. Segundo essas autoras, o ser humano é o responsável pela criação, pelo desenvolvimento e pela implantação de programas de qualificação e excelência nas empresas, por ser ele o agente do conhecimento.

Segundo Oliveira (2002, p. 83), a Gestão do Conhecimento é

> [...] um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a "excelência organizacional", que consiste em cumprir seus propósitos da melhor forma possível, encantando seus clientes (internos e externos), engajada em um processo interminável de melhoria contínua.

Para Cardoso (2008), pouca importância era atribuída ao conhecimento até a década de 1980. Na visão desse autor, atualmente o conhecimento é considerado como um bem valioso e insubstituível, principalmente por causa do contexto incerto e imprevisível em que as organizações estão inseridas.

Segundo Cardoso (2008, p. 192), a relevância da Gestão do Conhecimento está relacionada à "capacidade de identificar os atributos empresariais responsáveis pela criação e manutenção do conhecimento, bem como o reconhecimento do seu valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade".

Terra (2005) ressalta que a Gestão do Conhecimento está associada às práticas gerenciais e aos processos de criação e aprendizado individual, bem como à coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; e a normas formais e informais.

Rezende (2001) afirma que as organizações buscam formas de conciliar o conhecimento que está na cabeça dos seus funcionários com as informações existentes na empresa, como as planilhas e os relatórios gerados, de maneira a transformá-los em uma ferramenta propiciadora de vantagem estratégia para o empreendimento.

No que se refere à maneira de gerar valor e contribuir para a vantagem competitiva sustentável para as IES, em específico, Oliveira (2002) afirma que é necessário compreender a importância da Gestão do Conhecimento, bem como entender o papel das referidas Instituições, de acordo com os princípios básicos da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma, Oliveira (2002) salienta que o papel das IES também inclui a interação contínua com a sociedade, pois, além de ensinar, a Instituição precisa pesquisar e gerar soluções para os problemas que afetam a sociedade. É possível, por meio da extensão, levar conhecimento à sociedade, gerando novos conhecimentos a partir de novas pesquisas.

Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) destacam a importância dessa interação, já que, no setor de ensino, o conhecimento é o mais relevante componente da sua atividade. Na atuação das IES, o conhecimento é incorporado na prestação de seus serviços, sob a forma de artigos, relatórios de consultoria, e nos cursos de formação.

Santos (2003) cita alguns itens que mostram as vantagens do aprendizado nas organizações em relação ao conhecimento. São eles:

- ✓ A organização aprende com a experiência, evitando os mesmos erros.
- ✓ Se alguém deixa a organização, o conhecimento permanece.

- ✓ Quando a tarefa é concluída, a equipe faz a divulgação do que foi aprendido.
- ✓ A existência de um banco de dados é importante para a organização, assim como treinamentos e outros meios de aprendizagem para que as pessoas pesquisem, legitimem e registrem o conhecimento.
- ✓ A organização reconhece e recompensa o conhecimento compartilhado e gerado pelas pessoas e equipes.
- ✓ Na organização existe uma avaliação sistemática das necessidades futuras de conhecimento e a elaboração de planos para atendê-las.
- ✓ A organização propicia e facilita a experimentação como uma maneira de aprender.
- ✓ Na organização existe um estímulo à capacidade de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento organizacional, aprendendo também com os processos de aprendizagem de outras organizações.

Santos (2003) ressalta que é de grande importância estratégica que a empresa reconheça a necessidade de formar continuamente os seus recursos humanos, acrescentando nesse aprendizado o conceito de "organização que aprende".
Apesar de diversos benefícios da Gestão do Conhecimento, na literatura são apresentados alguns obstáculos relacionados à sua prática pelas organizações. Portanto, no próximo tópico, serão apresentados esses empecilhos, como uma maneira de esclarecer o que de fato acontece nas organizações, ou seja, quais são as barreiras criadas para a prática desse modelo de gestão.

2.1 Dificuldades para a Gestão do Conhecimento

Na literatura pesquisada, foram identificadas algumas dificuldades para a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) identificaram quatorze variáveis que são consideradas como obstáculos à Gestão do Conhecimento, a saber:

- ✓ Os aspectos relacionados às falhas da liderança (ausência), no que tange à comunicação, de forma clara, dos benefícios da Gestão do Conhecimento;
- ✓ A inexistência ou a falta de esclarecimento quanto à integração das metas da organização com a Gestão do Conhecimento;
- ✓ A falta de incentivo das práticas da Gestão do Conhecimento, devido à cultura organizacional;
- ✓ A ausência de recompensas relacionadas ao reconhecimento que incentivem a gestão do conhecimento;
- ✓ O medo das pessoas em partilhar o seu conhecimento devido ao receio de perder poder e influência;
- ✓ O próprio ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho, que restringem a partilha do conhecimento entre os membros da organização;
- ✓ A pouca eficiência dos canais de comunicação e transmissão do conhecimento;
- ✓ A rivalidade entre os departamentos ou unidades internas da organização, o que não favorece a partilha do conhecimento;
- ✓ A estrutura da organização, que não incentiva as práticas da Gestão do Conhecimento;
- ✓ A dificuldade, por parte das pessoas, em traduzir o seu conhecimento em ações rentáveis para a organização;
- ✓ A falta de suporte dos sistemas de informação para as práticas de Gestão do Conhecimento;

- ✓ A deficiência, por parte da organização, no que se refere ao favorecimento da Gestão do Conhecimento;
- ✓ A organização não prioriza a retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas;
- ✓ A ausência de espaços (formais e informais) que favoreçam a partilha e a geração do conhecimento.

Dentre os itens relacionados, um dos que representam maior importância é o do compartilhamento das informações.

Oliveira (2002) observa que de nada adianta o investimento na criação do conhecimento se a organização não tiver uma cultura voltada para a pesquisa, a fim de aproveitar esse conhecimento. Nesse sentido, a Tecnologia da Informação se mostra como uma aliada para facilitar os processos, de maneira que, quando um novo projeto se iniciar, a parte burocrática seja minimizada, com o uso das informações de experiências passadas.

No entanto, Goulart e Angeloni (2009) entendem que as empresas não devem associar a Gestão do Conhecimento somente à tecnologia, pois essa é a razão pela qual ocorrem muitos insucessos de programas dessa natureza. Isso porque o compartilhamento do conhecimento é um processo voluntário, ou seja, depende da vontade das pessoas.

Daza (2003) salienta que dificilmente se constrói o conhecimento empresarial se as pessoas envolvidas com a empresa não conhecem a si mesmos, a ponto de desconhecerem suas barreiras pessoais e educacionais. Para esse autor, a gestão da criatividade nas organizações também precisa ser trabalhada; a organização deve, pois, promover o processo de autoconhecimento.

Goulart e Angeloni (2009) reforçam que é necessário estimular o compartilhamento das informações. É importante que as empresas demonstrem que os líderes e os liderados serão reconhecidos, promovidos e recompensados ao compartilharem o conhecimento.

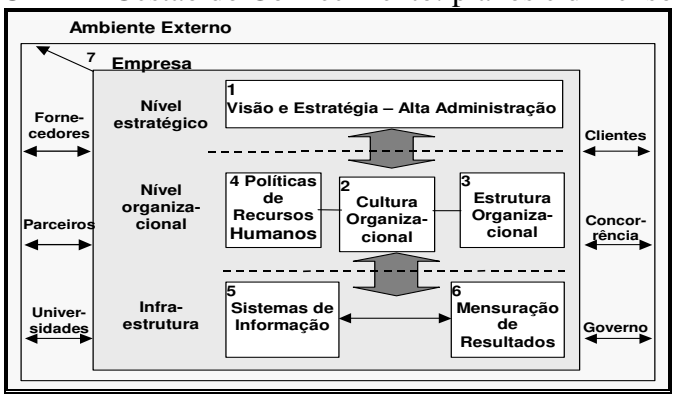
2.2 Modelo proposto por Terra (2005) – sete dimensões da Gestão do Conhecimento

Na revisão bibliográfica realizada, levantaram-se diferentes abordagens e modelos referentes à Gestão do Conhecimento. O modelo elaborado por Terra (2005) foi o eleito, já que atende ao problema de pesquisa, devido a sua base conceitual.

O modelo desenvolvido por Terra (2005) é resultado de sua tese de doutorado, cujo objetivo era analisar as práticas gerenciais de diversas organizações de vários segmentos (comércio, alimentos, bens de consumo, não duráveis, construção, confecção e têxtil, computação, farmacêutico, eletroeletrônicos, financeiro, indústria de processo e serviços, indústria de transformação), no que diz respeito à maneira de gerir o conhecimento.

A pesquisa ocorreu em 1998, com 600 diretores e gerentes de cerca de 400 médias e grandes empresas atuantes no Brasil. Com base na pesquisa, um modelo foi desenvolvido por Terra (2005), de acordo com sete dimensões da prática gerencial, representados na FIG. 1, a seguir.

FIGURA 1- Gestão do Conhecimento: planos e dimensões



Fonte: TERRA, 2005, p. 86.

De acordo com esse modelo, existem sete dimensões que devem ser analisadas para as práticas gerenciais, a saber:

- ✓ Dimensão 1 (Visão e Estratégia – Alta Administração): analisa a relação entre a estratégia corporativa e o conhecimento organizacional.
- ✓ Dimensão 2 (Cultura Organizacional): avalia o papel da cultura como fator facilitador ou barreira à criação e disseminação do conhecimento.
- ✓ Dimensão 3 (Estrutura Organizacional): analisa o modelo de gestão mais adequado às práticas da Gestão do Conhecimento.
- ✓ Dimensão 4 (Política de Recursos Humanos): analisa as políticas de gestão de pessoas que orientarão as práticas de Gestão do Conhecimento associadas à aquisição de conhecimentos (externos e internos à organização), bem como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa.
- ✓ Dimensão 5 (Sistemas de Informação): avalia as bases de dados da empresa, incluindo a tecnologia da informação, que evoluiu e fez com que se modificassem as formas de comunicação nas empresas.
- ✓ Dimensão 6 (Mensuração de Resultados): analisa as práticas organizacionais em relação à avaliação das várias dimensões do capital intelectual.
- ✓ Dimensão 7 (Aprendizado com o Ambiente): analisa a competência organizacional no que tange ao seu aprendizado com o ambiente, por meio de alianças estratégicas com outras empresas, ou até mesmo do estreitamento do relacionamento com o cliente.

Cabe ressaltar que Terra (2005) já elaborou um novo livro, lançado em 2012, denominado "10 dimensões da Gestão da Informação: uma abordagem para a transformação organizacional". Nele, três novas dimensões são abordadas, com foco na inovação contínua e apresentação de tecnologias de ponta, produtos ou novos mercados.

2.3 Ensino Superior no Brasil – método de avaliação SINAES

De acordo com o MEC- 2012, o Sistema Nacional de Avaliação Superior - SINAES avalia as IES, os cursos, assim como o desempenho dos estudantes. Para tanto, os critérios de avaliação consideram: ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da IES e o corpo docente.

A coordenação dos processos avaliativos do SINAES fica a cargo da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

De acordo com o INEP - 2012, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - Enade, avaliação que é utilizada para a definição da amostra de pesquisa deste artigo, integra o SINAES. Seu objetivo é medir o desempenho dos alunos dos cursos de graduação, contemplando o conteúdo programático, as habilidades e as competências dos discentes.

As informações obtidas por meio do Enade e das avaliações institucionais dos cursos são utilizadas para orientação de estabelecimentos de ensino e, sobretudo, para embasar políticas públicas voltadas para a área da educação.

De acordo com o Censo da Educação Superior de 2011, realizado pelo INEP, no Brasil existem 2.365 IES, sendo 284 públicas e 2.081 privadas. Do total, 190 são Universidades, 131 são Centros Universitários, 2.004 são Faculdades e 40 são Institutos Federais e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs).

Além disso, os dados do Censo de 2011 demonstram que 5.746.762 alunos estão matriculados no ensino presencial, e 992.927 na educação a distância. O censo aponta o crescimento da procura dos cursos de graduação, especialmente no período de 2010-2011, que, nas universidades, cresceu 7,9% na rede pública e 4,8% na rede privada, o que configura uma média de crescimento de 5,6% nas matrículas para o ensino superior.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho, o tipo de pesquisa utilizado é a descritiva, pois objetiva descrever e analisar os fenômenos e comportamentos organizacionais (BERTUCCI, 2008). A escolha do tipo de pesquisa se dá pela necessidade do levantamento da percepção dos coordenadores acerca das práticas associadas à Gestão do Conhecimento.

A natureza da pesquisa predominante para esse estudo é a quantitativa, uma vez que proporciona uma maior segurança ao pesquisador no que se refere ao impedimento de ocorrência de distorções na análise e interpretação dos dados, garantindo maior exatidão e confiança na conclusão dos resultados (BERTUCCI, 2008).

A pesquisa qualitativa também foi utilizada, pois proporciona melhor visão e compreensão do problema, visto que sua premissa é avaliar os processos, por meio da ação de grupos de foco, envolvendo toda a organização, a fim de fazer com que a veracidade dos dados e informações coletadas predominem (BERTUCCI, 2008).

Dessa forma, foi possível identificar as percepções dos Coordenadores acerca do tema abordado, enriquecendo a pesquisa, o que proporciona melhor visão acerca do problema e perspectivas de solucioná-lo.

Por se tratar de um estudo de organizações específicas, que permite maior detalhamento das informações das IES, esta pesquisa constitui um estudo comparativo de multicasos (YIN, 2001).

O universo da pesquisa foram as Instituições de Ensino Superior de MG que obtiveram nota igual ou superior a quatro no Enade-2009, por ser considerada uma nota acima da média, ou seja, que reflete um desempenho de qualidade. A unidade de análise foi o Curso de Administração, representado pelos Coordenadores de Curso. Na TAB. 1, a seguir, encontra-se a relação das IES que obtiveram esse resultado.

TABELA 1 - Relação de IES que obtiveram nota igual ou superior a 4 – Enade-2009 (continua)

ITEM	Nome da IES	Município	Enade	IDD
			Conc. (1 a 5)	Conc. (1 a 5)
1	Centro Un. do Sul de Minas - UNIS-MG	Varginha	5	**5**
2	Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Uberlândia – ESAMC	Uberlândia	**4**	4
3	Faculdade Aldete Maria Alves – FAMA	Iturama	**4**	4
4	Faculdade Cenecista de Varginha - FACECA	Varginha	**4**	3
5	Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro – FCETM	Uberaba	**4**	4
6	Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas Santo Agostinho - FACISA	Montes Claros	**4**	3
7	Faculdade do Sudeste Mineiro - FACSUM / Instituto Sudeste Mineiro de Educação e Cultura (ISMEC)	Juiz de Fora	**4**	4
8	Faculdade IBMEC	BH	**5**	4
9	Faculdades Integradas Vianna Júnior - FIVJ	Juiz de Fora	**5**	
10	Instituto BH de Ensino Superior - IBHES	BH	**4**	
11	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas	BH	**4**	3
12	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas	Poços de Caldas	**4**	3
13	Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC	Ribeirão das Neves	**4**	4
14	Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC	Conselheiro Lafaiete	**4**	4

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (dados relativos ao ano de 2009). Adaptado pela autora.

Dez coordenadores das 14 IES apresentadas responderam ao questionário, que foi enviado por e-mail no qual era indicado o *link* para a utilização da ferramenta *Google docs*.

Foram utilizados dados primários, que, de acordo com Bertucci (2008), são aqueles originais, advindos de informações coletadas para objetivos específicos e que não estão disponíveis num primeiro momento.

Da mesma forma, foram utilizados dados secundários, ou seja, os que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão, para levantamento das Instituições que atendessem ao requisito estabelecido para a pesquisa.

Os dados primários estão representados por todas as informações adquiridas nos questionários que foram respondidos pelos coordenadores de curso.

A pesquisa bibliográfica também foi utilizada, por meio de livros e artigos, preponderantes para o estudo sobre a Gestão do Conhecimento.

Foram utilizados, para a coleta de dados, questionários semiestruturados, contendo perguntas fechadas e abertas, permitindo, dessa forma, alcançar os coordenadores de curso num espaço menor de tempo, facilitando a pesquisa.

O presente estudo tem como referência o trabalho de Venuto (2010), cujo método de pesquisa foi replicado ao cenário atual, a fim de analisar a prática gerencial das IES privadas de Minas Gerais, com base no resultado do Enade-2009, visando comparar os resultados atuais com os obtidos na época (Enade-2006).

O questionário utilizado foi elaborado por Terra (2005) e adaptado por Venuto (2010), contendo 36 perguntas fechadas e 3 perguntas abertas, tendo como objetivo conhecer a perspectiva do entrevistado sobre as práticas de Gestão do Conhecimento nas IES que conseguiram obter a nota superior no Enade-2009.
Ao questionário original foi acrescentada uma questão para identificar o percentual de disciplinas oferecidas na modalidade de ensino a distância, como maneira de conhecer melhor as IES pesquisadas, no cenário atual.

Para as questões fechadas, os dados foram descritos utilizando estatística simples, que envolve medidas de frequência. Nas questões abertas, foi realizada a análise do conteúdo, que, conforme Bardin (2004) é um conjunto de técnicas e procedimentos sistemáticos que se apresenta como uma ferramenta eficaz no que tange ao processamento de dados.

A análise de conteúdo é uma técnica relevante, principalmente para a pesquisa qualitativa, pois ajuda a captar o sentido simbólico de uma mensagem e permite compreender melhor os resultados.

Além disso, para atendimento do objetivo do artigo, foi realizada a comparação entre as IES envolvidas, bem como com os resultados do estudo anterior desenvolvido por Venuto (2010).

4 Análise dos resultados

Ao longo da apresentação dos resultados, foi realizada a comparação do trabalho atual com o de Venuto (2010), para atendimento do objetivo do artigo.

Dessa forma, o capítulo está organizado da seguinte maneira: Apresentação das IES; Perfil da amostra – Coordenadores de Curso; Análise descritiva dos resultados considerando a dimensão gerencial; Comparação dos resultados das IES com a pesquisa de Venuto (2010); e Comparação da pesquisa atual com a pesquisa de Terra (1999), em relação às práticas da Gestão do Conhecimento.

4.1 Apresentação das IES

No que tange à estrutura acadêmica, as instituições pesquisadas têm a seguinte classificação: 1 (uma) é denominada como "Centro Universitário"; 1 (uma) é denominada como "Escola Superior"; 5 (cinco) são denominadas como "Faculdades"; 3 (três) são denominadas como "Universidades", sendo que são, na verdade, duas, pois uma Universidade respondeu à pesquisa duas vezes, devido ao fato de essa instituição ter cursos de Administração em *campi* diferentes, com coordenadores distintos.

Uma questão foi adicionada ao questionário, com o intuito de levantar se as IES pesquisadas ofereciam também algum módulo de educação a distância, tendo sido obtido o seguinte resultado:

- ✓ 6 (seis) IES oferecem módulos de ensino a distância, que representam, na maioria delas, de 11 a 20% da grade total do Curso de Administração;
- ✓ 4 (quatro) IES não oferecem nenhum módulo de ensino a distância para o Curso de Administração.

4.2 Perfil da amostra – coordenadores de curso

Para entender o perfil do público-alvo pesquisado, este item objetiva mostrar as diferenças entre os respondentes quanto a gênero, graduação, titulação e experiência profissional.

Dentre os 10 (dez) coordenadores que responderam ao questionário, 5 (cinco) são homens e 5 (cinco) são mulheres. Entre os 10 (dez) respondentes, 9 (nove) são graduados em Administração, e 1 (um) é graduado em Economia. No que tange à maior titulação, 02 (dois) coordenadores são doutores e 08 (oito) são mestres. Em relação ao tempo de exercício na função atual, dentre os 10 (dez) coordenadores, a maioria atua há um período de 3 a 5 anos,. Quanto ao tempo de exercício na função na IES atual, a maioria também atua de 3 a 5 anos,

4.3 Análise descritiva dos resultados

Por meio de um questionado estruturado, os dados foram levantados a fim de verificar as práticas em relação às sete dimensões da Gestão do Conhecimento, nas IES pesquisadas.

Para cada questão, cinco graus de avaliação foram definidos, sendo eles: (5) "Concordo totalmente"; (4) "Concordo"; (3) "Concordo parcialmente"; (2) "Discordo"; e (1) "Discordo totalmente".
Na tabulação dos dados, foi identificado o escore indicado pelo respondente para cada questão. Depois, foi realizado o cálculo do grau de concordância representativo de cada escore, de acordo com a fórmula utilizada por Venuto (2010) no seu trabalho anterior, para cálculo e análise dos dados:

Grau: [(aX5) + (bX4) + (cX3) + (dX2) + (eX1)] / n, em que **"a", "b", "c", "d" e "e" representam o número de respostas dadas em cada grau, e "n" representa o número total de respostas.**

Com o objetivo de facilitar o entendimento, para a análise dos resultados, utilizou-se o critério estabelecido por Terra (2005) e adaptado por Venuto (2010), uma vez que os resultados do presente artigo foram comparados com o trabalho de Venuto (2010).

Terra (1999) utilizou uma escala de cinco pontos para cada um dos 41 quesitos do que considera característico da Gestão do Conhecimento nas organizações.
Em sua análise, os valores médios encontrados na pesquisa com o corpo gerencial das empresas brasileiras estudadas enquadram-se no intervalo entre 1,7 a 3,8.

Terra (1999) dividiu o intervalo encontrado em sua pesquisa em quatro grupos. Para tanto, os quesitos que foram utilizados consideram:

- ✓ Resultados com média igual ou superior 3,5: "alto grau de concordância"
- ✓ Resultados com média entre 3,1 a 3,4: "médio grau de concordância"
- ✓ Resultados com média entre 2,6 a 3: "baixo grau de concordância"
- ✓ Resultados com média igual ou inferior a 2,5: "baixíssimo grau de concordância".

4.3.1 Análise do resultado dos coordenadores de curso

Na TAB. 2, a seguir, são apresentados os resultados do grupo de coordenadores que responderam ao questionário.

TABELA 2 - Resultado dos coordenadores de curso

	QUESTÕES / VARIÁVEIS	GRAU DE CONCORDÂNCIA
1	Clara definição das competências-chave.	3,8
2	Estratégia amplamente disseminada.	4,1
3	Instituição inspirada por grandes desafios.	4,1
4	Missão e valores frequentemente promovidos pela instituição.	4,1
5	Elevado nível de confiança e orgulho em trabalhar para a instituição.	4,4
6	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	4,2
7	Experimentação, tentativa e erro são estimulados.	4
8	Honestidade intelectual é altamente apreciada.	3,8
9	Os colaboradores não estão preocupados apenas com sua área de trabalho.	3,7
10	Tempo é visto como importante recurso para a inovação.	4,2
11	Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias "bobas".	4
12	Resultados importantes são comemorados.	4,3
13	Há grande tolerância para piadas e humor.	3,8
14	Uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia.	3,4
15	Há um uso constante de equipes *ad-hoc* ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.	2,9
16	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	3,9
17	Reuniões e *brainstorms* ocorrem com frequência fora do local de trabalho.	3
18	Uso de espaços abertos, poucos símbolos de status.	3,5
19	O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	3,1
20	Processo de seleção bastante rigoroso.	3,8
21	Seleção de pessoal busca a diversidade.	3,3
22	Carreira prevendo diferentes perspectivas e experiências.	3,1
23	As descrições das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante	3,7
24	Elevado investimento e incentivo ao treinamento.	3,3
25	Estimula-se o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da instituição.	3,9

26	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do colaborador e/ou às necessidades estratégicas da instituição.	3,8
27	Há um baixo *turnover* na instituição em comparação com outras instituições congêneres.	3,3
28	Comunicação eficiente em todos os sentidos.	3,2
29	Colaboradores com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da	3,4
30	Disciplina, eficiência e incentivo na documentação do conhecimento da instituição.	3,4
31	Os resultados são avaliados sob várias perspectivas.	4,1
32	Resultados são amplamente divulgados.	3,6
33	Muitos mecanismos formais e informais para aprendizado com o cliente.	3,9
34	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	4,3
35	A instituição tem habilidade na gestão de parcerias com outras	3,8
36	Alianças estão relacionadas às estratégias de aprendizado interno	4

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.4 Análise descritiva dos resultados qualitativos

Os questionários respondidos pelos coordenadores continham três questões abertas, feitas com o objetivo de investigar, de maneira mais ampla, as razões do resultado, seja ele positivo ou negativo.

Questão 1: A que você atribui a nota de desempenho no ENADE no curso que coordena?

A maior parte dos coordenadores atribui ao empenho da equipe (coordenação, docentes e discentes), bem como a aspectos ligados à liderança da coordenação em relação aos docentes, a obtenção do desempenho superior no ENADE.

No entanto, alguns fatores também foram importantes, como demonstra a fala do **Entrevistado 3**:

"Acredito que grande parte da nota do ENADE seja em decorrência do histórico estudantil do aluno. Por ser um curso caro, com valor 30% acima da média dos preços praticados pelo mercado na região, o aluno é automaticamente selecionado".

"Por exemplo, tivemos uma entrada de 120 alunos em 2009, e apenas 39 irão conseguir se formar em 2012. Para você ter uma ideia, há uma aluna que entrou em 2009 e ainda se encontra no 2º período do curso."

Outras questões também foram ressaltadas, como o fato de a IES oferecer intercâmbios nacionais e internacionais, bem como uma disciplina em que o inglês é o diferencial da IES (**Entrevistado 7**).

Questão 2: Como você explica a Gestão do Conhecimento na sua coordenação?

Alguns coordenadores atribuem essa gestão ao capital humano e à qualificação do quadro de professores, contudo reconhecem que nem sempre conseguem a pessoa adequada para cumprir a função, conforme ressalta o **Entrevistado 1**:

"(...) nem sempre o profissional que atuava como professor era o melhor, mas aquele que a instituição conseguiu. Sendo assim, o trabalho de coordenação do curso é que conduziu à nota positiva no ENADE."

O **Entrevistado 3** afirma que o papel do líder, que neste caso é o próprio coordenador, ultrapassa a ideia de "chefe", assumindo uma nova função:

"Acredito [que] pela liberdade que os professores têm de tomar suas próprias decisões. O papel do coordenador não é de chefe, mas de coaching. Eu preciso estar ao mesmo tempo do lado dos professores, dos alunos e da própria Instituição."

O **Entrevistado 3** finaliza com sua opinião sobre o reconhecimento de que ele tem talentos trabalhando na IES:
"A informação e o conhecimento que eles levam embora ao deixar o curso é algo que levará muitos anos para ser reconstruído."

Já o **Entrevistado 7** fala da importância da troca de conhecimentos:

"As trocas são constantes, novas ideias são ouvidas, e estamos sempre procurando reutilizar ideias antigas que foram de sucesso."

O **Entrevistado 9** ressalta a valorização do conhecimentos dos docentes:

"Valorizamos o conhecimento e as opiniões do nosso corpo docente e técnico-administrativo, por acreditarmos que essa situação gera ganhos competitivos interessantes."

Questão 3: Qual a principal prática da Gestão do Conhecimento que agrega valor à sua rotina e, consequentemente, ao curso que coordena?

Nesta questão, o objetivo era mais específico, ou seja, sondar as práticas da Gestão do Conhecimento nas IES pesquisadas.

O **Entrevistado 1** afirma desconhecer o interesse da IES nesse quesito:

"Não podemos dizer que essa prática existe nesta instituição. A organização não cria mecanismos eficazes que proporcionam a produção dinâmica e contínua do conhecimento, nem o seu registro e o compartilhamento."

O **Entrevistado 2** acredita que a principal prática seja a seleção do capital humano, assim como o **Entrevistado 4**, que reforça que essa prática é a "Escolha de uma equipe qualificada e decisões compartilhadas."

O **Entrevistado 3** afirma que é imprescindível estar disponível para os alunos da IES:
"Em relação a esta rotina de atendimento, ela é a mais imprescindível. O aluno deve ser ouvido, deve sentir confiança no coordenador e não enxergá-lo como alguém que está ali para prejudicá-lo."

Para o **Entrevistado 8**, "a troca do conhecimento entre os docentes é hoje a principal prática". Já para o **Entrevistado 10**, o incentivo à participação em eventos ligados à área de administração é atualmente a principal prática da IES.

4.7 Resultado identificado com base nas sete dimensões da Gestão do Conhecimento

Como o objetivo geral da pesquisa foi analisar as práticas da Gestão do Conhecimento nas IES privadas de Minas Gerais, faz-se importante relembrar as sete dimensões de Terra (2005), modelo utilizado para realização deste artigo.

As sete dimensões propostas por Terra (2005) representam, sobretudo, a capacidade que a organização tem de aprender, criar e adquirir conhecimento de maneira sistêmica.

Para melhor entendimento, a análise foi realizada de maneira individual, de cada dimensão.

4.7.1 Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração

Nesta dimensão, destaca-se o alto grau de concordância entre o conhecimento das competências essenciais e as estratégias organizacionais, assim como o estabelecimento de metas por parte da alta administração das IES.

4.7.2 Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais

Nesta dimensão, observa-se que os valores organizacionais são divulgados e percebidos pelos coordenadores pesquisados. Além disso, destaca-se o orgulho dos funcionários em trabalhar na IES, bem como o cuidado destas com o todo e não somente com a sua atividade de trabalho. O ambiente em que trabalham é propício à experimentação e há "espaço" para o erro.

4.7.3 Dimensão 3: Estrutura organizacional

Já na estrutura organizacional, não houve um consenso sobre todas as práticas pesquisadas. Existem resultados negativos, por exemplo, quanto à autonomia dos coordenadores no desenvolvimento de projetos inovadores, bem como à falta de ocorrência de reuniões e *brainstorms*. Destacam-se, positivamente, a facilidade de adaptação ao ambiente competitivo, com reorganizações, quando necessário, e o pouco uso de símbolos de status.

4.7.4 Dimensão 4: Administração de recursos humanos

Nesta dimensão, destaca-se a preocupação das IES com a seleção das pessoas, assim como o estímulo ao aprendizado e as interações com outras instituições, como forma de parceria.

Ressalta-se a necessidade de uma atenção maior no que diz respeito à busca de diversidade da mão de obra, com o planejamento mais efetivo das carreiras, bem como um maior investimento em treinamentos oferecidos pelas IES, além da preocupação em manter as pessoas em seus postos, pois a rotatividade também foi referida pelos coordenadores.

4.7.5 Dimensão 5: Sistemas de informação

No que tange aos sistemas de informação, as três variáveis pesquisadas demonstram que a área é passível de melhorias nas IES, pois todas apresentaram médio grau de concordância.

Destaca-se, portanto, a necessidade de investimento em melhores formas de comunicação, facilitando o acesso ao banco de dados da Instituição e a disciplina para documentar o conhecimento gerado na IES.

Este item é relevante, pois documentar o conhecimento gerado serve como base e até como referência para qualquer outro docente que for atuar na IES. De certa forma, padroniza a maneira como a organização transmite o conhecimento, melhorando sua qualidade.

4.7.6 Dimensão 6: Mensuração de resultados

Nesta dimensão, destaca-se o conhecimento dos coordenadores em relação aos resultados apresentados pelas IES. Da mesma forma, há um consenso no que diz respeito à maneira como os resultados são avaliados.

4.7.7 Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente

Quanto ao aprendizado com o ambiente, destaca-se o uso de diferentes mecanismos para aprender com o cliente, outras empresas, universidades e alianças estratégicas.

5 Considerações finais

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões acerca do objetivo proposto pelo artigo.

Também foram integralmente cumpridos os objetivos específicos, que têm por foco:

a) Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento com base nas sete dimensões propostas por Terra (2005).
b) Analisar a percepção de cada coordenador de curso em relação ao modelo de Terra (2005) quanto ao uso da Gestão do Conhecimento.
c) Levantar as práticas mais citadas pelos coordenadores dos cursos analisados.
d) Analisar e comparar as práticas de Gestão do Conhecimento percebidas como causa do melhor desempenho das Instituições pesquisadas em relação ao estudo de Venuto (2010).

Assim, pôde-se perceber que os coordenadores de curso, em relação ao modelo citado, têm, quanto ao uso da Gestão do Conhecimento, a percepção de que esta é importante para a obtenção da nota superior no Enade, porém precisa ser mais praticada pelas IES, para um melhor resultado.

As práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas às dimensões 1 (Fatores estratégicos e o papel da alta administração), 2 (Cultura e valores organizacionais) e 7 (Aprendizado com o ambiente) foram as que obtiveram um maior grau de concordância dos coordenadores.

Essas práticas revelaram-se como fatores relevantes para o bom desempenho das IES pesquisadas.

Por meio do mapeamento das dimensões do conhecimento, em seu questionário já validado, Terra (2005) consegue abstrair as informações pertinentes e associá-las à Gestão do Conhecimento, mesmo que os coordenadores entrevistados não a conheçam com “esse nome”.

Em relação às referidas dimensões, ressaltam-se alguns fatores que ainda devem ser melhorados, tais como os mencionados na D**imensão 3 – Organização e processo de trabalho**, como a predominância da burocracia e a consequente demora do processo decisório.

Além disso, na D**imensão 4 – Política de recursos humanos**, percebe-se a necessidade de maior investimento no processo de seleção do corpo docente, passível de melhorias, bem como na qualificação desses profissionais, conforme apontado nas respostas ao questionário.

Ao final deste trabalho, por meio da comparação com os resultados encontrados por Terra (2005) em sua pesquisa, observa-se uma representação significativa dos resultados das práticas da Gestão do Conhecimento nas IES. Isso porque percebe-se que, nos resultados obtidos pelas IES aqui estudadas, os níveis de concordância em relação à classificação dos grupos definidos por Terra (2005) são maiores do que os da pesquisa realizada pelo autor, o que já demonstra uma preocupação maior das organizações na Era do Conhecimento em praticar ações voltadas para a gestão do conhecimento.

De uma maneira geral, os resultados demonstram que as IES pesquisadas estão alinhadas com as práticas das sete dimensões da Gestão do Conhecimento. Considerando isso, pode-se afirmar que este artigo teve o seu objetivo geral do estudo integralmente cumprido, incluindo os objetivos específicos.

Além disso, podem-se considerar os resultados satisfatórios, visto que foi possível realizar tanto a comparação do estudo atual com o trabalho de Terra (2005), que elaborou o método para avaliação das sete dimensões do conhecimento, quanto com o trabalho escrito por Venuto (2010).

Os resultados obtidos proporcionam uma oportunidade de reflexão sobre as práticas da Gestão do Conhecimento, bem como da análise delas, a fim de melhorar os processos de trabalho não somente nas IES, objeto deste estudo, mas também nas demais organizações que pretendem adotar estratégias de competitividade.

Recomenda-se que novos estudos sejam realizados, por exemplo, estender a pesquisa atual para todas as IES que obtiveram um resultado superior no ENADE, considerando todo o território nacional, a fim de obter um número possível para efetivar a análise quantitativa multivariada, verificando qual dimensão se mostra mais relevante no cenário nacional.

Além disso, podem-se listar outras possibilidades de estudos, tais como comparar os resultados da pesquisa atual com os do ENADE (2012), investigando por que o número de IES que obtêm uma nota superior no exame tem se reduzido de maneira tão expressiva.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**: ênfase na elaboração de TCC de Pós-Graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2008.
CARDOSO, Leonor. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. **Comportamento Organizacional e Gestão** [online],,v. 13, n. 2, p. 191-211, out.

2007. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext& pid= S0872-96622007000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 nov. 2011.
DAZA, Raymond Prada. Gestão do conhecimento versus gestão das habilidades criativas nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 84-92, jan./fev./mar. 2003.
EIRIZ, Vasco; SIMOES, Jorge; GONÇALVES, Miguel. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão** [online], v. 13, n. 2, p. 153-167, out. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 nov. 2011.
FERREIRA, Marco Paulo Maia. O professor do ensino superior na era da globalização. **Revista Iberoamericana de Educación**, Portugal, v. 50, n. 5, p. 1-10, out. 2009.
GOULART, Elizane; ANGELONI, Maria Terezinha. O compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração,** Ed. Especial, Cristalina, v. 1, n. 2, p. 59-83, jul. 2009.
INEP. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>. Acesso em: 30 out. 2012.
INEP. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais>. Acesso em: 30 out. 2012.
INEP. Disponível em: < http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/inep-libera-informacoes-sobre-ensino-superior?redirect=http%3a%2f%2fportal.inep.gov.br%2f>. Acesso em: 31 out. 2012.
INEP. Página institucional. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/Enade>. Acesso em: 26 dez. 2012.
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. <http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content&view=article>. Acesso em: 26 dez. 2012.
OLIVEIRA, Luciel Henrique de. Gestão do Conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável para as instituições de ensino superior (IES). **Revista Acadêmica da FACECA – RAF**, Varginha, v. 1, n. 2, jan./jul. 2002.
REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.
SANTOS, Armando Cuesta. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./fev./mar. 2003.
TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
VENUTO, Nádia Mauren. **Práticas de Gestão do Conhecimento**: desempenho do curso de Administração das Instituições de Ensino Superior privadas de Minas Gerais no Exame Nacional de Desempenho do Estudante. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.
VENUTO, Nádia Mauren; DE MÜYLDER, Cristiana Fernandes. Estudo bibliométrico sobre Gestão do Conhecimento e Instituições de Ensino Superior. In: XXX ENEGEP, 2010, São Carlos. São Paulo: ABEPRO, 2010.
YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.