



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 11, Issue, 03, pp.45735-45743, March, 2021

<https://doi.org/10.37118/ijdr.21492.03.2021>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

ANÁLISE DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA APLICABILIDADE DO ENADE SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Marcia Dayana Fernandes¹, Flavio Bortolozzi² and Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia³

¹ Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Cesumar (UNICESUMAR) – Maringá(PR), Brasil. ² Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (UNICESUMAR) – Maringá(PR), Brasil, pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) ³ Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (UNICESUMAR)

ARTICLE INFO

Article History:

Received 25th January, 2021

Received in revised form

13th January, 2021

Accepted 22nd February, 2021

Published online 30th March, 2021

Key Words:

Gestão do Conhecimento.
Compartilhamento do Conhecimento.
ENADE. Instituição Federal de Ensino Superior. Coordenação de Curso.

*Corresponding author:

Mihai Călugăru

ABSTRACT

Periodicamente as Instituições de Ensino Superior (IES) passam por avaliações que mensuram a qualidade dos cursos superiores, sendo o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) uma das avaliações escolhida como objeto de estudo desta pesquisa. Esta pesquisa teve por objetivo apresentar um modelo de compartilhamento de conhecimento que possa solucionar lacunas detectadas no processo de aplicabilidade do ENADE em uma IFES. Metodologicamente, para alcançar o objetivo desta pesquisa, primeiramente, recorreu-se à bibliografia para identificar o modelo de compartilhamento de conhecimento compatível com a realidade das atividades do contexto e classifica-se como qualitativa, foram realizadas entrevistas com os coordenadores de curso que atuaram na edição do ENADE com finalidade de coletar depoimentos sobre suas experiências de forma a identificar sobre suas atividades e situações adversas durante o processo de operacionalização. Como resultados, a partir da análise de conteúdo das entrevistas verificaram-se os pontos positivos e negativos que ocorreram durante o processo do ENADE nas coordenações de curso e que de acordo com o modelo de compartilhamento apresentado foi possível analisar possíveis soluções para resolver as lacunas que dificultam o compartilhamento do conhecimento na operacionalização do ENADE na IFES.

Copyright © 2021, Marcia Dayana Fernandes et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Marcia Dayana Fernandes, Flavio Bortolozzi, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia. "Análise do compartilhamento de conhecimento na aplicabilidade do enade sob a ótica da gestão do conhecimento em uma instituição federal de ensino superior", *International Journal of Development Research*, 11, (03), 45735-45743.

INTRODUCTION

O conhecimento abarca várias teorias e definições que foram denominadas pela Gestão do Conhecimento (GC). Autores como Nonaka e Takeuchi (1997); Choo (1998) apresentaram conceitos que abordam informação, habilidades e competências, técnicas, capital intelectual, inovação, entre outros. Segundo Alves (2005 p. 16), a GC contém relação com "[...] a aprendizagem individual e coletiva, a criação, integração e compartilhamento de conhecimentos, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia da informação, gestão e conhecimento de clientes". Com o avanço das tecnologias ocorrem inúmeras mudanças no mercado de trabalho que impulsiona a sociedade do conhecimento.

Os profissionais transitam para um novo nível de conhecimento ao se qualificarem para essa nova era organizacional com um diferencial competitivo, pois a GC guia a organização à inovação. A GC advém do termo em inglês *Knowledge Management* (KM), sendo um conjunto de técnicas e ferramentas que objetivam na ação estratégica para atingir as metas organizacionais e tornar-se competitiva no mercado. Dalkir (2011). Assim, corrobora Lakshman (2009), que a GC propicia um conjunto de processos que postos em prática visa identificar os dados e as informações do contexto e a conversão desses em conhecimento explícito. Ao longo do desenvolvimento da sociedade e das organizações, o conhecimento passou por inúmeras interpretações, sendo intangível, religioso, filosófico e prático. As primeiras definições do conceito de conhecimento surgiram a partir

verdadeira e justificada e que predominou na história da filosofia ocidental. (UNPAN, 2007). Na evolução da pesquisa e da aplicação da Gestão do Conhecimento (GC) vários conceitos formam correlação, uma vez identificado o que é conhecimento se dá o suporte ao termo gestão que de acordo com Houaiss e Villar (2001), é exercer a gerência sobre algo ou alguém, ato de administrar, executar e ou praticar alguma atividade. A GC é o conjunto de técnicas que tem por objetivo gerenciar a criação, a disseminação e uso do conhecimento em prol das metas organizacionais. Davenport e Pruzak (1998). E, ainda, para Choo (1998), o cerne da GC está na seleção e organização das informações e como serão utilizadas nas práticas organizacionais. As etapas de criação, compartilhamento e aquisição do conhecimento são operacionalizadas por um conjunto de bases que de acordo com Servin (2005) é a formação de um tripé que envolve pessoas, processos e tecnologias. Considerado como base da GC esse tripé se relaciona pelas atividades comuns entre si para obter os resultados para a organização. Assim, conforme a APO (2009) as pessoas têm um papel primordial nas organizações, pois são elas que promovem a gestão do conhecimento, e agregam as competências do conhecimento, são fundamentais nos processos para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, efetivando a geração de valor. Sob a perspectiva dos processos, estes são projetados para organizar as atividades e os fluxos das informações da organização. Os processos tanto internos quanto externos precisam estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização (SERVIN, 2005). Quando bem planejados, poderão contribuir para o desempenho da produtividade organizacional, os processos podem ser remodelados nas formas que possam incorporar a aplicação de boas práticas de gestão a fim de alcançar melhor desempenho e evidenciar que o conhecimento esteja inserido em todas as etapas do processo.

Referente à tecnologia, de acordo com a APO (2009), dá o suporte aos processos e às pessoas. Ela possibilita a redução de custos, otimização do tempo e segurança da informação. A tecnologia dá suporte para a gestão do conhecimento explícito ao ser utilizadas ferramentas para armazenamento, intranets e extranets; quanto ao conhecimento tácito a tecnologia permite a colaboração da comunicação formal e informal das pessoas, por meio de espaços de trabalho colaborativo, independente de período ou distância, possibilita o processo de criação de conhecimento. De acordo com (Neves et al. 2018 p. 06), na implantação da GC a sinergia entre as pessoas, os processos e a tecnologia não é uma particularidade do ciclo ou dos processos envolvidos. “O elemento pessoas impacta a gestão geral dos processos das organizações, afetando ainda o uso e o desempenho das novas tecnologias”. O tripé Pessoas, Processos e Tecnologias, para Servin (2005) são elementos que não funcionam isoladamente, o conjunto de elementos combinados movimentam as ações internas e externas da organização. Nas organizações públicas e privadas o conhecimento é a junção de dado e informação, que conforme Davenport e Prusak (1998), um dado isolado pode trazer significados diferentes pelas pessoas da organização, enquanto o dado dentro de um contexto gera informação e, quando cruzados consistem em conhecimento e aprendizado. Em uma Instituição de Ensino (IE), cenário desta pesquisa, no que aponta o processo educacional contemporâneo, Llerena (2015), considera a GC imprescindível para gerenciar o tempo, o espaço e os recursos; para estabelecer uma cultura de aquisição e compartilhamento por meio de processos bem como a compreensão destes; aproveitar dos capitais intelectuais e interatividade dos recursos humanos; melhorar a qualidade, a eficiência e a dedicação educacionais para a tomada de decisões, com vista a melhores resultados educativos.

Em consonância, Mattei e Garrocini (2009, p.10) ratifica que “a instituição de ensino que busca a excelência nas práticas gerenciais deverá se redesenhar de modo que apresente novas especificações, principalmente, quanto aos níveis de conhecimento [...]”, ou seja, utilizar as ferramentas da GC para mapear, criar, compartilhar e manter o conhecimento, a fim de propiciar a melhoria do desempenho das IES. O compartilhamento do conhecimento figura o centro da GC e a literatura aponta que existem dois tipos de conhecimento, sendo o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.65), “o conhecimento tácito é pessoal, específico

ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito ocorre das experiências do sujeito em situações pessoais ou profissionais que se acumulam ao longo do tempo e que não são codificadas ou verbalizadas enquanto que o conhecimento explícito é passível de codificação, é aquele registrado em algum recurso de codificação, possível ser interpretado por humanos ou máquinas. Realizar a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito é um grande desafio, é um processo contínuo e dinâmico, mas que é possível, segundo os autores o processo de conversão do conhecimento ocorre por meio dos indivíduos em um processo social que leva a expansão do conhecimento tácito e explícito. No modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam a dinâmica da Espiral do Conhecimento em que o elemento socialização é o compartilhamento de experiências diretas entre os indivíduos, que criam ou agregam novos conhecimentos, assim ocorrerá a criação do conhecimento tácito, como informações mentais ou práticas compartilhadas. Na externalização ocorre a articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito através do diálogo e da reflexão. É organizado no processo de criação do conhecimento que se torna explícito e evidente nas mais variadas formas de codificação interpretada por pessoas e máquinas. O elemento combinação visa sistematizar o conhecimento explícito que compreende a junção de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos acessam, trocam e combinam conhecimentos através de recursos tecnológicos, redes de comunicação, reuniões ou documentos. Assim, para Nonaka e Takeuchi (1997) no modelo SECI, a internalização onde o conhecimento explícito internaliza no indivíduo torna-se, portanto, um conhecimento tácito e que está relacionado ao aprender na prática. Para criar conhecimentos a partir de conhecimentos existentes precisa ser combinado de diversas maneiras. Conforme Campos (2013) a GC oportuniza explicitar o conhecimento dos indivíduos no formato de mídias e suportes passíveis de compartilhamento. Bem como, a GC incentiva a criação, a organização, a disseminação, a utilização do conhecimento em prol da inovação, desenvolvimento e a continuidade dos negócios. Conforme as teorias expostas sobre a relevância das pessoas na GC, bem como na criação e o compartilhamento do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que em cada modelo de conversão, cria-se um conhecimento utilizando um contexto para a GC.

O compartilhamento do conhecimento, conforme Nonaka e Takeuchi (1997) é o processo de socialização, sendo do individual para o grupo e do grupo para a organização. Estes evidenciam que a criação do conhecimento perpassa na forma de espiral, que se inicia na socialização pelo indivíduo e percorre de forma ampliada entre os setores organizacionais, ambiente interno e externo. Ainda os autores, no compartilhamento do conhecimento, destacam-se o contexto capacitação que combina espaço físico, espaço virtual e espaço mental, esta última se refere às experiências e ideias compartilhadas. Utilizando a tríade: pessoas, processos e tecnologias é possível organizar o conhecimento criado, externalizado, combinado e interiorizado, enfatiza-se que todos esses elementos em conjunto promovem a qualidade da GC na organização. (SERVIN, 2005). Em meados de 2010, foi publicado com a aprovação *Asian Productivity Organization (APO)* o *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*, resultado do encontro entre profissionais e especialistas da *Knowledge Management (KM)* que ocorreu em Cingapura em agosto de 2009. O manual da APO (2010) apresenta ferramentas práticas que poderão auxiliar os membros da GC a implementarem suas ações na organização, e que as escolhidas para o MCC estão elencadas duas seções sendo a primeira de ferramentas tecnológicas e a segunda de ferramentas não tecnológicas conforme o quadro 1 a seguir e conforme Nunes (2013) que apresenta algumas ferramentas da comunicação que auxiliam no compartilhamento de conhecimento.

Quadro 1. Ferramentas Tecnológicas e Não Tecnológicas

<p>Descrição das Ferramentas Tecnológicas</p> <p>Sistema de Gestão de documentos: é um repositório de arquivos que permite a manutenção das informações contidas em documentos do grupo. Exige uma boa categorização e/ou taxonomia e metadados e serve para procura e localização da informação certa no momento certo.</p> <p>Redes Sociais: são redes sociais (entre os membros do grupo ou então do NGS com externos) para potencializar o compartilhamento do conhecimento no grupo. Podem-se utilizar redes sociais já existentes, e seus respectivos grupos de discussão, ou criar grupos ou outras ferramentas de redes sociais.</p> <p>Compartilhamento de vídeo: é a habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que apenas para um público específico ou então ao mundo inteiro.</p> <p>Descrição das Ferramentas Não Tecnológicas</p> <p>Ambiente de trabalho (físico) colaborativo: trata-se de um espaço físico que possibilite interações entre os membros do grupo e proporcione um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e a criação de conhecimento.</p> <p>Reuniões: são reuniões periódicas, com a finalidade de discutir temas de trabalho, administrativos, resultados de pesquisas etc.</p> <p>Manual de Qualidade: é um guia de procedimentos das atividades desenvolvidas pelo grupo, com a descrição detalhada de como realizar uma tarefa e a definição de quem serão os responsáveis, principalmente pelas tarefas que têm um fluxo periódico.</p>

Fonte: Manual APO (2010) adaptado pelos autores (2021).

Quadro 2: Ferramentas de comunicação.

<p>FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO</p> <p>Google Apps: A ferramenta possui a versão <i>standart</i> e a <i>education</i> e são formadas por um conjunto de softwares (não é necessário a instalação de nenhum programa específico) que tem por intuito a otimização da comunicação rápida e compartilhada entre as pessoas.</p> <p>Correio eletrônico (email): As principais vantagens são: a transmissão de mensagens é rápida (virtualmente instantânea); uma mesma mensagem pode ser enviada para vários destinatários simultaneamente; uma mensagem pode conter som e imagens.</p> <p>Grupos de discussão/lista de discussão: O fato de o e-mail permitir o envio de uma mensagem para vários destinatários permite que grupos de usuários o utilizem como meio de discussão de um tema de interesse comum. Existem grupos fechados com um moderador (que permite ou não a inclusão de novos usuários na discussão) e grupos abertos onde qualquer usuário da rede pode fazer parte. Toda mensagem deve ser enviada para o endereço do grupo, para que todos os integrantes tenham acesso ao conteúdo.</p> <p>Conversação/Chat: O chat é um canal de comunicação que permite a comunicação síncrona. A principal característica do chat é permitir a comunicação em grupo de forma livre e espontânea. Faz-se necessário que tenha um agendamento previamente estabelecido para que os participantes estejam conectados ao mesmo tempo. É uma boa forma para exposição de ideias e esclarecimento de dúvidas entre as pessoas. No entanto não é aconselhável para o aprofundamento dos temas uma vez que ocorrem em tempo real. Questões levantadas no chat podem ser aprofundadas em outros momentos.</p> <p>Facebook: O Facebook é uma rede social onde cada membro tem o seu perfil e a página inicial é personalizada para cada membro, mostrando feeds de notícias em função de suas preferências previamente determinadas. Entre os usuários pode ocorrer o compartilhamento de fotos, arquivos, links e comentários. Há a possibilidade de grupos abertos e fechados, eventos e de páginas (normalmente institucionais).</p> <p>Youtube: O Youtube permite que os usuários carreguem e assistam a vídeos em formato digital nas mais variadas categorias.</p> <p>Skype e MSN: Através de ferramentas instantâneas de voz e vídeo como o Skype e o MSN é possível comunicar-se gratuitamente com pessoas de todo o mundo.</p>

Fonte: Adaptado de Nunes (2013).

Identificadas às ferramentas tecnológicas e não tecnológicas para utilização da GC, o conhecimento tácito, apesar de intangível, deverá ser compartilhado para elevar a aprendizagem dos indivíduos, enquanto o conhecimento explícito estará disponível em suportes de mídias a serem partilhados aos grupos. A utilização de tecnologias e ferramentas na GC de forma planejada pela organização permitirá que os indivíduos obtenham o conhecimento necessário para o trabalho. Para compartilhar o conhecimento as pessoas utilizam a comunicação, verbal e não verbal, para isso, é necessário estabelecer uma linguagem comum dentro do contexto organizacional, e que necessita ser compreendido por todos os envolvidos, uma vez que segundo Tonet e Paz (2006, p.78), “[...] o conhecimento a ser compartilhado envolve vocabulário inovador para os receptores, ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor”.

No entanto, os canais de comunicação são meios de compartilhamento do conhecimento, conforme afirma Santos (2010, p. 44), as “conversas informais (cafezinho); trocas presenciais semiestruturadas via *brainstorm*; meios presenciais estruturados, como palestras, conferências e treinamentos; trocas virtuais simples, como os e-mails e trocas virtuais organizadas – educação a distância e videoconferência.” Conforme Nunes (2013) o compartilhamento de informações poderá ocorrer em tempo real, pois a internet possibilita ferramentas que cooperam com a comunicação entre grupos e pessoas. Os mecanismos de comunicação são denominados de síncronos, em que os as pessoas estejam conectadas (online) para que possa haver a comunicação e a comunicação assíncrona em que o envio e o recebimento de mensagens ocorrem em momento temporal diferente. Ainda a autora, elencou as principais ferramentas que contribuem para a comunicação no contexto dos colaboradores de uma organização de trabalho, conforme o quadro 2 acima que apresenta algumas dessas ferramentas.

A internet permite inúmeras possibilidades de interação, o compartilhamento e a criação do conhecimento que de acordo com Nunes (2013 p. 65) permitem integralização de “diferentes mídias, linguagens e recursos, apresentar informações de maneira organizada e desenvolver interações entre pessoas e objetos do conhecimento”. A GC no contexto educacional em que ocorre a interação de pessoas e conhecimento permite compreender que todo o conhecimento criado seja compartilhado por meio do gerenciamento integrado aos processos de negócios que compreendem um conjunto de elementos compostos na GC e que segundo Silva (2004, p.01) “[...] influenciam diretamente a riqueza do mercado de conhecimentos de uma empresa, que pode ser avaliado por abordagens que buscam mensurar estrategicamente a aprendizagem e o conhecimento.” A fim de melhorar a evolução todo o sistema educacional. Nas Instituições de Ensino (IES), (Llarena et al., 2015) aponta que o termo GC não é amplamente difundido, todavia suas ações são facilmente identificadas e aplicáveis, a exemplo, o compartilhamento e a aquisição de conhecimento ocorrem nas reuniões de gestão e ou pedagógicas, nas redes sociais entre outros meios não denominados como GC, e que são atividades que propiciam troca de informações e conhecimento. Em um ambiente educacional complexo a GC torna-se imprescindível para gerenciar o conhecimento, pois a dinâmica da GC quando bem planejada, poderá otimizar os recursos, o espaço físico e o tempo; além de propiciar uma nova cultura para a aquisição e o compartilhamento, facilitando os processos informacionais com melhor qualidade e eficiência para a tomada de decisões. Nas organizações a busca pela competência torna a atuação da GC cada vez mais ampla, porém o que determina a qualidade da GC não é a quantidade de conhecimento produzido, mas a eficácia em que ocorre a GC. Assim, conforme Maccarl e Rodrigues (2003 p.03) a IES enfrenta como desafio a estruturação e a disponibilização das informações que foram geradas, “utilizando-as como recurso estratégico, possibilitando com isto a transformação destas informações em conhecimento, estruturando-o, assim, para toda a

organização, sem esquecer-se de respeitar as suas características”. Nesse contexto, as IES passam por avaliações que tiveram seu início na década de 90 (noventa) os chamados “Provões” nesse período foram instituídas as avaliações nacionais (Calderón et al. 2011). Para a viabilidade das avaliações, surge então o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior no ano de 2004. Um sistema estabelecido na Lei nº 10.861 de 2004 que constitui a avaliação das IES (AVALIES), os cursos de graduação (ACG) e os estudantes (ENADE). Os resultados obtidos dessas avaliações servem para identificar o cenário da qualidade das IES no Brasil. Assim, conforme Waitz e Arantes (2009) pelo SINAES o Ministério da Educação – MEC propõe o elo entre a avaliação e a regulação que ocorre pelo poder público quanto a autorização e credenciamento dos cursos superiores, pela avaliação e por meio da aplicação. O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) é um dos métodos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), que objetiva avaliar o desempenho dos estudantes concluintes dos cursos de graduação no Brasil. A avaliação está sob responsabilidade de operacionalização do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), sendo uma autarquia ligada ao Ministério da Educação (MEC), conforme diretrizes deliberadas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sinaes (INEP, 2020). O SINAES avalia as instituições de ensino superior (AVALIES), os cursos de graduação (AGC) e o desempenho dos estudantes (ENADE). E, conforme o parágrafo 1 (um) do Artigo 1º, a lei 10.861/2004 objetiva, mensurar a qualidade dos cursos superiores, a eficácia da instituição, bem como elevar os compromissos e as responsabilidades sociais das instituições tanto públicas quanto privadas da educação superior valorizando sua missão com a sociedade. Por tratar-se de uma determinação do Ministério da Educação (MEC) a avaliação ENADE torna-se um componente curricular obrigatório aos cursos superiores que fará cumprir a Lei 10.861/2004, conforme o Art. 5º, parágrafo 5º, sendo identificado no histórico acadêmico do estudante quanto sua situação regular ou irregular em relação ao cumprimento do ENADE ou quando necessário a dispensa oficial advinda do Ministério da Educação estabelecida em regulamento.

METODOLOGIA

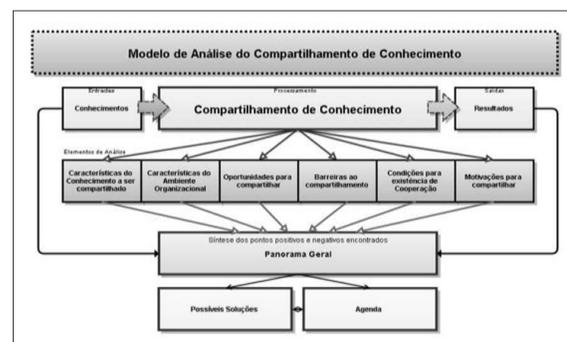
O enfoque neste trabalho está na efetividade do compartilhamento de conhecimento em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no que concerne na aplicabilidade interna do Enade, pois, entende-se que falhas ocorridas na organização do ENADE nas coordenações de curso, poderão causar um impacto negativo para os cursos e para a instituição. Faz-se necessário investigar em quais níveis da gestão encontram-se as fragilidades ou lacunas, se nas pessoas, no processo ou na tecnologia que estão envolvidos na gestão do ENADE na instituição. Assim, surge o questionamento: Como ocorre o compartilhamento do conhecimento e quais as lacunas deste processo nas atividades dos coordenadores de cursos que interferem na gestão do Enade na IFES? Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela classificação qualitativa e do tipo exploratório descritivo, onde descreve-se uma determinada realidade, conforme revelam os dados do estudo. A pesquisa qualitativa é entendida como uma investigação, conforme Creswell (2007, p. 35), “[...] aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas [...]” podendo também, ser em perspectivas reivindicatórias/participatórias.

A partir do estudo de campo foi possível alcançar os objetivos desta pesquisa, a fim de compreender sob o ponto de vista dos sujeitos participantes do contexto a ser analisado, para então, com os dados do conteúdo fazer a análise acerca do fenômeno, pois segundo Gil (2008 p. 53) “[...] basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”. O local da pesquisa ocorreu em uma Instituição Federal de Ensino no Estado de Mato Grosso (IFMT), na sede

estudo que trata das atividades de gestão na aplicação das edições Enade. Os participantes da entrevista foram 09 (nove) coordenadores de curso de ensino superior que atuaram como gestores nas edições ENADE nos períodos de 2011 a 2018 e as questões das entrevistas foram elaboradas no contexto dos elementos do Modelo de Compartilhamento de Conhecimento como Ação Colaborativa desenvolvido por (Sordi et al., 2018). Para a análise dos conteúdos das entrevistas dos participantes, as respostas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A partir dos textos dos entrevistados, realizou-se a análise do conteúdo destas informações. Para esta análise, Bardin (2011) ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, além da necessidade de ultrapassar as incertezas, e de descobrir o que é questionado.

ANÁLISE, DISCUSSÃO E RESULTADOS

A fim de atingir o objetivo geral desse trabalho em apresentar um modelo de compartilhamento de conhecimento (MMC) que possa solucionar lacunas detectadas no processo de gestão do Enade na IFES realizou-se pela pesquisa bibliográfica a escolha de um MCC. Visando identificar um MCC que pudesse ser adequado para as soluções dos problemas encontrados nas atividades dos coordenadores na gestão do ENADE, foi escolhido o MCC desenvolvido por (Sordi et al., 2018), que possui elementos que mais se aproxima da realidade de gestão executadas pelos coordenadores dos cursos avaliados. O MCC de análise de (Sordi et al., 2018) (Figura 1), apresenta seis elementos principais a serem analisados quanto ao compartilhamento de conhecimento nas organizações: (1) Características do conhecimento a ser compartilhado, (2) Características do Ambiente Organizacional, (3) Oportunidades para compartilhar, (4) Barreiras ao compartilhamento, (5) Condições para a existência de cooperação e (6) Motivações para compartilhar. O conjunto desses seis elementos faz parte de um sistema onde as “entradas” são os conhecimentos, o “processamento” ou “transformação” é o próprio compartilhamento de conhecimento e as “saídas” são os resultados, tanto quanto ao processo de compartilhar conhecimento como ao desempenho do processo produtivo da organização (Vonbertalanffy, 2008; Yusof et al., 2012). A estrutura do Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento como Ação Cooperativa, conforme a Figura 01 é composta por três fases; Entrada; Processamento / Transformação; e Saídas.



Fonte: Sordi; Nakayama; Binoto (2018, p. 52)

Figura 1. Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento como Ação Cooperativa

As Entradas estão descritas na seção adiante, o Processamento / Transformação: entre as entradas e saídas do modelo ocorre o compartilhamento do conhecimento, e que conforme Figura 01 que são subdivididos em 6 (seis) elementos de análise conforme (Sordi et al., 2018) e que estão descritas na sequência.

- **Características do Conhecimento a ser compartilhado:** Que visa obter a propriedades do conhecimento a ser

- **Características do Ambiente Organizacional:** Visa obter o contexto em que o conhecimento será compartilhado.
- **Oportunidades para compartilhar:** Que visa obter as possibilidades de interações com compartilhamento de conhecimento disponibilizadas.
- **Barreiras ao compartilhamento:** Que visa obter os empecilhos ao processo de compartilhamento de conhecimento, tanto para fontes como para destinatários.
- **Condições para a existência de Cooperação:** Que visa obter a estrutura condicional que possibilita ou prejudica interações cooperativas com compartilhamento de conhecimentos.
- **Motivações para compartilhar:** Visa obter as percepções relacionadas ao processo de compartilhamento de conhecimento.

E finalmente, aparecem as Saídas que está descrita mais adiante deste artigo, que são os resultados relacionados ao conhecimento. Na finalização da edição ENADE, após a aplicação da prova de avaliação. Uma vez terminada a fase de processamento / transformação, poderemos obter o panorama geral: cenário com a síntese da análise dos elementos; as possíveis soluções: intervenções planejadas com base no panorama geral e a agenda que trata do cronograma com os passos a serem executados (Sordi et.al, 2018). As explanações a seguir neste tópico foram extraídas a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com coordenadores dos 05 (cinco) cursos que passaram pela avaliação ENADE nos entre os anos de 2011 e 2018, totalizando 09 (nove) entrevistados. Para facilitar o entendimento das entrevistas, realizou-se uma síntese das respostas dos entrevistados e em alguns pontos a resposta foi transcrita para evidenciar a problemática da questão. A entrevista foi semiestruturada de acordo com os elementos do MCC de (Sordi et al. 2018), figura 01. As questões foram selecionadas para analisar o processo de gestão do Enade executado pelos coordenadores de curso da IFES e assim, identificar as lacunas, os pontos positivos e negativos no compartilhamento de conhecimento nesse contexto. Na observação dos documentos temos o compartilhamento do conhecimento por meio de edital e cronograma. Assim, no MCC de (Sordi et al. 2018), no elemento de “entradas” identificamos que os documentos são os conhecimentos a serem compartilhados e que são previamente disponibilizados para iniciar a gestão do Enade pelos coordenadores de cursos.

Inicialmente, em cada edição a instituição com os cursos a serem avaliados recebem do INEP, documentos oficiais em forma de edital e cronograma para a execução das atividades. O edital apresenta as áreas e temáticas a serem atribuídas nas avaliações conforme cada curso e o cronograma, em quais datas as etapas deverão ocorrer e quem é responsável por aquela etapa, se o Procurador Educacional Institucional, se o coordenador de curso ou se o estudante. Esse conhecimento é do tipo explícito, por tratar-se de informações codificadas, conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) “[...] refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”. Para contextualizarmos as atividades de gestão do Enade nos cursos avaliados, selecionamos as questões que pudessem responder inicialmente a cada elemento do MCC de (Sordi et al., 2018).

Características do conhecimento a ser compartilhado (Elemento 1): No primeiro elemento do MCC, iniciamos a entrevista questões em que as respostas dos entrevistados foram analisadas e sintetizadas para o encaminhamento do objetivo proposto desta pesquisa. Para identificar as características do conhecimento a ser compartilhado foram elaboradas 04 (quatro) questões, visando identificar junto aos entrevistados: os conhecimentos necessários para iniciar a organização no ENADE; quais são os conhecimentos disponibilizados para a execução das atividades; quem são os envolvidos diretamente no processo de avaliação do ENADE e como é feito o compartilhamento do conhecimento entre os pares; e se conhecimento disponibilizado é o suficiente para organizar o processo no curso a ser avaliado e por quê. Na fase inicial das atividades os coordenadores realizam um treinamento na plataforma ENADE que confirmam os

conhecimentos adquiridos pelos documentos oficiais. Ao serem perguntados sobre o valor do conhecimento obtido pelos documentos, indicado como conhecimento explícito e pelos coordenadores que já passaram por edições anteriores, apontado como conhecimento tácito, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), em unanimidade os coordenadores identificam que são essenciais para iniciar as operações do ENADE. Nota-se que o conhecimento está disponível e todos concordaram que são informações importantes, porém atende apenas alguns procedimentos técnicos que abordam o perfil do estudante, cronograma e responsável por cada atividade. Apesar de terem o contato e o suporte do procurador institucional, apontam a necessidade de pessoal especializado no campus para acompanhá-los, denotando uma lacuna no processo. O compartilhamento de conhecimento ocorre via e-mail da coordenação de curso, sendo o e-mail e *Google Drive*. Observa-se, no entanto, que e-mails das coordenações são individuais, o que torna o trabalho isolado, uma vez que dos cursos superiores do campus nem todos passam pela avaliação na mesma edição, tornando uma demanda isolada. Portanto, confirma-se que existe o compartilhamento do conhecimento por meio das ferramentas tecnológicas que conforme Nunes (2013) cooperam com a comunicação no contexto das atividades de forma assíncrona em que o envio e o recebimento de mensagens ocorrem em momento temporal específico. Considera-se como um ponto positivo a estratégia de reunirem-se com os pares para definir e ajustar as ações e com os estudantes para prepará-los para a avaliação. O gerenciamento do conhecimento no contexto educacional diante da demanda, conforme (Llarena et al., 2015) poderá propiciar uma nova cultura com os envolvidos onde poderão compartilhar conhecimento e facilitar os processos com qualidade e eficiência. De acordo com (Sordi et al., 2018), esse elemento de análise poderá oferecer ao analista a possibilidade de caracterizar os conhecimentos que estão sendo ou serão compartilhados e promover a avaliação de que se a organização oportuniza condições necessárias para que os colaboradores possam compartilhar tais conhecimentos. Além disso, as características do ambiente organizacional também podem ser essenciais na cooperação entre os colaboradores e, portanto, no compartilhamento do conhecimento entre eles.

Características do ambiente organizacional (Elemento 2): Para o segundo elemento do MCC de (Sordi et al. 2018), uma questão foi elaborada para analisarmos e identificarmos a atuação da instituição no compartilhamento do conhecimento na gestão do ENADE. Os respondentes apontaram que o compartilhamento de conhecimento ocorreu nas reuniões presenciais com os envolvidos no ENADE, mas que sempre que necessitavam de algo recorriam na direção de ensino e ao procurador educacional institucional para sanar dúvidas ou solicitar orientações para alguma situação pontual não mencionada em edital. O contato normalmente foi realizado via e-mail, porém a resposta demorava muito e não havia tempo hábil para cumprir com o cronograma. A instituição possui todos os recursos tecnológicos para o compartilhamento de conhecimento, e-mail institucional, site e redes sociais para a comunicação externa. Internamente, a estrutura possui equipamentos que servem de apoio para a execução das atividades como data show nas salas de aula e de reuniões, computadores nas coordenações e nos laboratórios de informática que são disponibilizados para os estudantes preencherem o Questionário do Estudante, item obrigatório para a efetivação da inscrição. Enquanto a instituição possui toda a estrutura física e tecnológica para colaborar com o compartilhamento de conhecimento, por outro lado, observa-se que a ausência de pessoas especializadas no campus gera em cada edição um desdobramento pela falta de conhecimento dos coordenadores quanto aos procedimentos internos para a execução das atividades. De acordo com (Sordi et al., 2018), esse elemento de análise oferecerá ao analista uma visão holística da organização no contexto do ambiente de trabalho. Dessa forma, poderá possibilitar a identificação de quais características do ambiente estão interferindo ou beneficiando os processos de compartilhamento de conhecimento. E para que os processos de compartilhamento e cooperação possam ser facilitados, as oportunidades de compartilhar conhecimento podem ser provocadas e cultivadas pela organização.

Oportunidades para compartilhar (Elemento 3): Para o terceiro elemento do MCC de (Sordi et al. 2018), foram elaboradas 2 (duas) questões com o intuito de analisar o(s) momento(s) que ocorrem o compartilhamento e se os envolvidos conseguem realizar o compartilhamento de conhecimento em tempo, conforme o cronograma do ENADE. As respostas foram analisadas e sintetizadas para melhor compreensão da análise. Em síntese das respostas dos entrevistados, o compartilhamento de conhecimento ocorre em todas as etapas das atividades do Enade, inicialmente por meio da legislação, documentos e por meio de reuniões com os pares, esclarecimentos advindos de outros coordenadores que possuem conhecimento do processo. Nota-se que os recursos são subutilizados e os coordenadores compartilham o conhecimento por meio de reuniões presenciais e e-mail, o cronograma é bem direcionado, mas ocorreram dificuldades como o acesso às informações que não estão explícitas e por não existir um manual de procedimentos internos para a operacionalização do ENADE. Os entrevistados concordam que o tempo para realizar as atividades é bastante razoável, porém as dificuldades em aprender ou acessar as informações internas atrasam o processo ocasionando atrasos ou sobrecarga de trabalho nas atividades do cronograma tonando as oportunidades de compartilhamento escassas. Conforme (Sordi et al. 2018), esse elemento promove o mapeamento das oportunidades de compartilhamento disponíveis, e se necessário a adequação dos processos em que o compartilhamento ocorre e para as futuras intervenções. Além da falta de oportunidade de compartilhamento, os antecedentes consultados indicam uma série de barreiras ao compartilhamento do conhecimento, tanto para quem busca quanto para quem disponibiliza.

Barreiras de Compartilhamento (Elemento 4): Neste elemento se faz necessário identificar os empecilhos quanto ao processo de compartilhamento de conhecimento, tanto para fontes como para destinatários. Foram elaboradas 02 (duas) questões a fim de identificar essas dificuldades. Os entrevistados disseram que a ausência de conhecimento prévio do ENADE dificultou bastante na realização das atividades. Conhecer a legislação, as regras, a plataforma é apenas uma parte do processo. Unanimemente, os entrevistados, sugerem que haja uma comissão permanente do ENADE, para que a cada ano essas pessoas possam dar o suporte institucional adequado aos coordenadores. Antes do início efetivo das atividades do ENADE, ter uma reunião, presencial ou online em que o procurador educacional institucional, direção de ensino e a comissão permanente do ENADE no campus possam apresentar todo o processo interno de como realizar as atividades, mostrar o passo a passo de cada ação. Ao analisar as respostas, compreende-se então, que as barreiras surgem desde o início do processo por falta de conhecimento prévio sobre o ENADE e que na parte interna da gestão a análise de perfil do estudante apto para realizar a avaliação o sistema institucional apresentou divergência de informações. A falta de experiência do coordenador de curso faz buscar o conhecimento em outras fontes, que no caso de outras pessoas que conhecem o processo, nem sempre estão com disponibilidade de tempo para auxiliar na demanda.

Os coordenadores possuem pouco material informacional de como realizar as atividades. Os documentos oficiais do ENADE apresentam apenas o “quê fazer” e o “quando fazer”, porém, não apresenta o “como fazer”. O “como fazer” acontece de forma tácita e informalmente, o que diante de alguma dificuldade ou ausência de informações a respeito do processo interno na coordenação, poderá ocasionar erros no processo. Sobre a comunicação interna ficou evidente nas respostas dos entrevistados em que o termo comunicação está intrínseco, esse meio é muito importante para que um processo de compartilhamento do conhecimento seja efetivo, seja ele tácito ou explícito. E contextualizando com Gomes (2000 p. 167), “[...] o paradigma dominante da comunicação fá-la consistir no movimento de uma substância (mensagem) que, deslocando-se de um ponto para o outro, pode encontrar barreiras ou filtros redutores da transmissão eficaz”. E de acordo com (Sordi et al., 2018), esse elemento oportuniza a visualização das barreiras e em quais delas a organização poderá agir de forma estratégica na intenção de reduzi-las ou eliminá-las. Como consequência essas barreiras podem ocasionar situações

adversas às condições existentes de cooperação entre os colaboradores no processo produtivo e, ainda, dificultar o compartilhamento de conhecimento entre eles.

Condições para a existência de cooperação (Elemento 5): O quinto elemento do MCC de (Sordi et al. 2018) proporciona ao analista identificar as interações cooperativas de compartilhamento de conhecimento. Para realizarmos a análise no contexto desta pesquisa elaboramos 1 (uma) questão a fim de identificarmos essas ações. Ao observar a frequência em que as edições ocorrem nos cursos das edições, identificamos que normalmente ocorreram isoladamente no campus, ou seja, apenas um curso a ser avaliado naquela edição, apenas uma edição em que dois cursos passaram pela avaliação no mesmo ano, como no caso do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo e o de Bacharelado em Turismo no ano de 2018. Os entrevistados em que as edições ocorreram isoladamente mencionaram apenas que buscam a cooperação de outros coordenadores de edições anteriores o que ajudou muito na compreensão do processo. Já os entrevistados dos cursos em que a edição ocorreu para ambos, mencionaram que o contexto da edição proporciona muita troca de experiências, concordam que existe uma ação cooperativa entre os coordenadores, pois se ajudaram mutuamente no departamento por meio da comunicação verbal. No contexto geral da entrevista com os coordenadores é possível identificar que o eixo da operacionalização do ENADE que envolve pessoas, processos e tecnologia, está centrado nas pessoas, pois a instituição possui os recursos, mas são as pessoas que tornam os processos e o compartilhamento de conhecimento de forma colaborativa. Assim, para (Sordi et al. 2018) esse elemento propõe avaliar se o contexto organizacional oportuniza as condições necessárias para a cooperação entre os colaboradores, levando a possibilidade de reflexão e o planejamento das ações estratégicas. Esse elemento ainda promove a perspectiva abordada nesta pesquisa e tem como intuito corroborar com a visão perfilhada do compartilhamento do conhecimento como ação cooperativa, por meio das possíveis sobreposições como os precedentes analisados que compõem os demais elementos tratados no MCC.

Motivações para compartilhar (Elemento 6): No sexto elemento do MCC de (Sordi et al. 2018), buscamos identificar quais as motivações das pessoas para compartilhar o conhecimento no contexto do ENADE. A pergunta elaborada visa identificar fatores e aspirações que possam ter interferido de forma positiva ou negativa no processo de gestão dos coordenadores durante o ENADE. Em síntese às respostas dos entrevistados, as percepções obtidas é que o ENADE é uma obrigatoriedade que compõe a avaliação do curso. Quanto mais pessoas engajadas para que o processo ocorra de forma eficiente, melhores os resultados. Segundo os coordenadores, o apoio dos professores junto aos estudantes é muito importante para que possam compreender a importância do ENADE para o curso que estão fazendo e para que haja motivação em realizar a avaliação. Os estudantes que estão na fase final do curso, às vezes ficam resistentes em realizar a avaliação e motivá-los por meio do compartilhamento do conhecimento é uma forma eficaz de obterem bons resultados. Para tanto, todos os coordenadores deverão estar alinhados com os objetivos institucionais e com os objetivos do próprio curso que é ofertar curso de qualidade mensurada pelo resultado da avaliação. Qualidade esta que é um fator motivacional para o compartilhamento do conhecimento em ação colaborativa entre os pares. De acordo com (Sordi et al. 2018), esse é o elemento que visa identificar as motivações do que pode estar interferindo no compartilhamento de conhecimento dos envolvidos, permitindo a avaliação do que motiva e do que desmotiva as ações e comportamentos cooperativos.

SAÍDAS: São os resultados relacionados ao conhecimento. Na finalização da edição ENADE, após a aplicação da prova de avaliação. Conforme o MCC de (Sordi et al. 2018), uma vez terminada a fase de processamento / transformação, poderemos obter o panorama geral, as possíveis soluções e a agenda.

Panorama Geral - cenário com a síntese da análise dos elementos: No MCC de (Sordi et al. 2018), o Panorama Geral corresponde a

análise dos 6 (seis) elementos do modelo que nos permite diagnosticar a realidade do contexto pesquisado. No caso da operacionalização do ENADE, foi possível identificar três fatores que interferem no processo. O fator pessoas é o ponto essencial para que a gestão ocorra se por um lado temos coordenadores e professores engajados para que a avaliação seja um sucesso, por outro encontram barreiras de conhecimento pela ausência de pessoas especialistas na área. A instituição não possui uma comissão permanente do ENADE para auxiliar os coordenadores quando a edição ocorre. Os envolvidos buscam conhecimento, compartilham e atuam a esmo, recebendo ajuda apenas dos que já tiveram experiência anterior. No fator processos, observa-se que a falta de conhecimento prévio sobre as diretrizes do ENADE, causa alguns transtornos na coordenação do curso, a busca por conhecimento e o tempo de resposta fica aquém ao cronograma determinado pelo INEP. As informações técnicas disponíveis em edital são claras, porém os procedimentos internos possuem problemas, tais como: o sistema institucional desatualizado e ausência de manual de procedimento para a operacionalização do ENADE, ocasionando assim uma sobrecarga de trabalho para o cumprimento dos prazos. Esse fator também poderá acarretar erros que levam ao baixo índice de desempenho. No fator tecnologia, a instituição oferece toda estrutura como canais de comunicação, internet e estrutura física para reuniões e realização das atividades. Apesar de terem todos os recursos disponíveis, utilizam minimamente, conforme relatado nas entrevistas compartilham as informações, compartilham o conhecimento durante reuniões presenciais e e-mail. Em síntese diagnosticamos que dos recursos disponíveis poucos são utilizados; quanto aos processos a falta de conhecimento dos procedimentos operacionais na instituição causa grande impacto no andamento e no cumprimento dos prazos; já o pessoal envolvido, quem está na coordenação e os professores atuam com afinco, porém faltam especialistas para auxiliar nos processos e nas ações de operacionalização do ENADE.

Possíveis Soluções - intervenções planejadas com base no panorama geral: No MCC de (Sordi et al. 2018), as **Possíveis Soluções** apresentam intervenções que são planejadas com base do diagnóstico do Panorama Geral. As ações estratégicas serão divididas nos três fatores: pessoas, processos e tecnologia. O fator pessoas é essencial para o andamento da operacionalização do ENADE, assim, se faz necessária uma Comissão Permanente do ENADE que atuará desde o início do ano letivo em que ocorrerá a edição nos cursos da instituição. Os membros da comissão deverão ser professores e coordenadores que conhecem o processo por edições anteriores.

A atuação da Comissão Permanente do ENADE terá como responsabilidade:

- Identificar junto a reitoria por intermédio do procurador educacional institucional qual(is) curso(s) passará(ão) pela avaliação naquele ano;
- conhecer a legislação, regras e procedimentos do ENADE para a gestão interna no campus;
- elaborar uma agenda de reuniões presenciais e ou virtuais para convocar os coordenadores e professores envolvidos na gestão do ENADE;
- reunir-se com o(s) coordenadores e professores dos eixos de avaliação para o compartilhamento de conhecimento como as regras e procedimentos;
- acompanhar e orientar os o(s) coordenador(es) de curso em todas as fases da operacionalização; e
- auxiliar na sensibilização dos estudantes sobre a importância do ENADE para o curso e para a instituição.

O(s) coordenador(es) de curso(s) deverá(ão) conhecer a legislação, o edital e o cronograma da edição que ocorrerá no curso em que atua, reunir-se conforme agenda com a Comissão Permanente do ENADE do Campus, compartilhar o conhecimento com os pares e orientar os estudantes quanto ao preenchimento do questionário do estudante e prazos que deverão cumprir. Os professores que atuam nos eixos que compõem a avaliação conforme apresentado em edital, poderão auxiliar com as informações do processo de avaliação junto aos

alunos, entre outras ações estratégicas definidas em reuniões de colegiado e NDE do curso. Importante destacar que as Práticas e Ferramentas para o Compartilhamento do Conhecimento (PFGC), (quadros 1 e 2), apresentam recursos para o desenvolvimento de atividades. Assim, é possível elencar algumas dessas práticas e ferramentas para atender as necessidades das pessoas envolvidas na gestão do Enade na IFES e que serão apresentadas na sequência. No fator processos identifica-se a necessidade de um passo a passo para a execução das atividades internas, uma solução é de uma comissão permanente desenvolver o material. Conforme as práticas e ferramentas da GC - PFGC apresentadas pela APO (2009) um manual de qualidade servirá como um guia norteador das atividades desenvolvidas naquele contexto, com a descrição detalhada de como realizar cada tarefa e quem será o responsável. Um manual de procedimentos de como operacionalizar a gestão do ENADE poderá otimizar o processo no cumprimento dos prazos do cronograma. No fator tecnologia além dos recursos já utilizados como e-mail e google drive também considerados como PFGC, e, também via skype que trata de uma ferramenta de comunicação instantânea de voz e vídeo em que as pessoas poderão se conectar gratuitamente de qualquer localidade do mundo. No contexto da educação Nunes (2013) destaca que ferramentas como E-mail e Skype contribuem diretamente na comunicação entre os profissionais. Para atender uma agenda de reuniões *online* poderão utilizar o *Google Meet* desenvolvido pelo *Google* que é um serviço *online* de comunicação que permite o contato por vídeo e que poderão ser gravadas para disponibilizar no drive e acessar posteriormente. Para o compartilhamento de conhecimento dos documentos oficiais do ENADE como os editais, cronogramas e provas de todas as edições que ocorreram na instituição, poderá desenvolver um sistema de gestão de documentos *online* categorizada por curso e que servirá de repositório dos arquivos em ordem cronológica crescente dos anos das edições. Dessa forma, os documentos estarão organizados e acessíveis para consultas, estudos e análises necessárias para obter e compartilhar o conhecimento a qualquer tempo. Desenvolvimento de compartilhamento de vídeo institucional sobre o ENADE e vinculado nas redes sociais e no site institucional com informações sobre a importância do ENADE para os estudantes do curso a ser avaliado.

Agenda - cronograma com os passos a serem executados

A Agenda conforme o MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (2018), trata-se de um cronograma de atividades com os passos a serem executados. Orienta-se no início de cada ano letivo a Comissão Permanente do ENADE verificar junto ao procurador educacional institucional os cursos que terão avaliação. Na sequência planejar a agenda de reuniões com os coordenadores e professores. A avaliação do ENADE ocorre todos os anos no final do mês de novembro, o edital do ENADE de 2019 ocorreu em junho no Diário Oficial da União (DOU) e a cada edição observando o cronograma é possível agendar as ações estratégicas que antevêm as atividades operacionais que envolvem a gestão do ENADE. Ao iniciar o ano letivo a Comissão Permanente do ENADE fará a verificação do(s) curso(s) que serão avaliados no campus e imediatamente iniciar o planejamento das ações estratégicas por meio de reunião online ou presencial. Na sequência, disponibilizar no sistema de gestão de documentos os documentos oficiais das edições anteriores no sistema de gestão de documentos via *google drive* para que os coordenadores possam analisar e discutir alguns pontos nas próximas reuniões.

No período do início do calendário letivo da instituição até a data da publicação do edital do ENADE o(s) coordenador(es) de curso(s) poderão realizar o compartilhamento de conhecimento entre os professores e traçar estratégias para que os estudantes possam realizar a avaliação com sucesso. Na publicação do edital em meados de junho, julho, os coordenadores darão início as suas atividades operacionais, e de posse das informações orientadas pela legislação do ENADE quanto ao perfil do estudante, ao atendimento de necessidades especiais e, realizar junto com os professores a sensibilização da importância do ENADE para a vida acadêmica do estudante e para a instituição.

Nesta seção foram apresentadas as análises e discussões dos dados e dos resultados obtidos. Ao final foi apresentado um panorama geral, que é o cenário com uma síntese da análise dos elementos. Apresenta-se também, as possíveis soluções que são as intervenções planejadas com base no panorama geral e que dão resposta ao problema de pesquisa proposto. E foi elaborada uma agenda com o cronograma e os passos a serem executados nas próximas edições para que possa ser implementada na instituição a fim de solucionar as lacunas do processo do ENADE encontradas nesta pesquisa.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo geral apresentar um modelo de compartilhamento de conhecimento que possa solucionar lacunas detectadas no processo de aplicabilidade do ENADE em uma IFES. Para alcançar o objetivo desta pesquisa foram realizadas entrevistas com os coordenadores de curso que passaram por avaliação ENADE com finalidade de coletar depoimentos sobre suas experiências nas edições de forma a identificar sobre suas atividades e situações adversas durante o processo de operacionalização. O Modelo de Compartilhamento de Conhecimento de Ação Cooperativa de (Sordi et al., 2018) propõe analisar holisticamente o ambiente a fim de identificar as práticas, os pontos fortes e fraquezas em relação ao compartilhamento do conhecimento utilizando elementos do modelo que formam um conjunto analítico reunindo informações do contexto a ser pesquisado e que levará a um panorama, ou seja, um diagnóstico. Com base no panorama realiza-se o planejamento e as intervenções que possam solucionar os problemas detectados na organização. Utilizando o MCC de (Sordi et al., 2018), foi possível identificar as lacunas do compartilhamento do conhecimento na operacionalização do ENADE executada pelos coordenadores de curso. A partir dos resultados obtidos da análise de conteúdo das entrevistas verificou-se que as práticas de compartilhamento de conhecimento ocorrem em parte de forma explícita em que os coordenadores têm acesso às informações técnicas do ENADE e outra parte por meio tácito em que buscam o conhecimento por meio de experiências anteriores com outros coordenadores que já atuaram no processo. Verificou-se como ponto positivo que a IFES possui todos os recursos físicos e tecnológicos para a execução das atividades, em contrapartida, esses recursos são poucos utilizados, limitando-se apenas no e-mail e *Google Drive*. Para otimizar as atividades do ENADE quanto ao compartilhamento do conhecimento, foram sugeridas práticas e ferramentas da GC que possam auxiliar os coordenadores.

Como ponto negativo, evidenciou-se pelas respostas dos entrevistados que o conhecimento sobre as atividades do ENADE na IFES é limitado, pois na sede da instituição não possui pessoas especialistas no assunto. Para sanar essa fragilidade, a sugestão apontada dos próprios entrevistados é de formar uma Comissão Permanente do ENADE no local e que os membros possam ser capacitados e em cada edição possam auxiliar os coordenadores do(s) curso(s) que farão a avaliação. A partir da análise do MCC de (Sordi et al., 2018), conclui-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, apresentando um MCC que fosse possível propor soluções para resolver as lacunas que dificultam o compartilhamento do conhecimento na operacionalização do ENADE na IFES. Para encaminhamento futuro desta pesquisa, propõe-se que na próxima edição ENADE da IFES as soluções apresentadas possam ser colocadas em prática e analisados os resultados do compartilhamento do conhecimento por meio das práticas e ferramentas da GC.

REFERÊNCIAS

ALVES, Luiz Ernesto. 2005. O compartilhamento do conhecimento nas organizações: um estudo desconstrucionista. 2005. (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3877/L_e.pdf?sequence=1> Acessado em: 26/05/2019.

- Asian Productivity Organization (APO). 2010. Knowledge Management: Facilitators' Guide. APO: Tokyo.
- BARDIN, L. 2011. Análise de conteúdo. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, São Paulo.
- BRASIL - INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2020. Brasília- DF Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sobre-o-inep>> Acessado em: 25/05/2019.
- BRASIL - Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. 2004 Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diário Oficial da União, Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm> Acessado em: 25/05/2019
- CALDERÓN, A. I.; POLTRONIERI, H.; BORGES, R. M. 2011. Os rankings na educação superior brasileira: políticas de governo ou de estado? Ensaio: aval. pol. público educ., Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 813-826. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n73/05.pdf> > Acessado em: 27/05/2019
- CAMPOS, André L. N. 2013. Modelagem de processos com BPMN. Rio de Janeiro: Brasport.
- CRESWELL, John W. 2007. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. Trad. de Luciana de O. da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- CHOO, C.W. 1998. The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. Oxford University Press. (tradução livre)
- DALKIR, Z. 2011. Knowledge Management in Theory and Practice. 2.nd. MIT Press: Cambridge.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. 1998. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus.
- GIL, Antônio Carlos. 2008. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- GOMES, A. D. 2000. Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade. Coimbra: Editora Quarteto.
- HOUAISS Antônio; VILLAR, S. Mauro. 2001. Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva.
- LLARENA, R. A. S.; DUART, E. M.; SANTOS, R. R. 2015. Gestão do conhecimento e desafios educacionais contemporâneos. Porto Alegre: Em Questão, v. 21, n. 2, p. 222- 242. Disponível em <<http://www.redalyc.org/html/4656/465645967012/>> Acessado em: 21/06/2019
- LAKSHMAN, C. 2009. Organizational knowledge leadership: an empirical examination of knowledge management by top executive leaders. Leadership and Organization Development Journal, 30(4), 338-364. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/01437730910961676>> Acessado em: 22/06/2019
- MACCARL, Emerson A.; RODRIGUES, Leonel C. 2003. Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior. RN. Studies on emerging countries. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/318/304>> Acessado em: 23/06/2019
- MATTEI, A. R. N.; GARROCINI, E. C. G. 2009. Gestão estratégica de tutores centrais: uma contribuição para os desafios futuros. Revista Intersaberes. Curitiba, ano 4, n. 7, p.8-23, jan/jun.
- NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. P. 2018. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. Revista de Ciências da Administração. v20 n.51. agosto.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. 1997. Criação de conhecimento na empresa. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 19. ed., Rio de Janeiro: Elsevier.
- NUNES, C. S. 2013. O Compartilhamento de Conhecimento entre os Agentes de um Curso na Modalidade EAD: Um Estudo de Caso. Dissertação Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/05/Carolina-Schmitt-Nunes_Disserta%C3%A7%C3%A3o2.pdf> Acessado em: 05/07/2019.

- SANTOS, F. F. 2010. Modelo de gestão para promover a criação e o compartilhamento de conhecimento em comunidade virtual de prática. Tese - Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.
- SERVIN, G. 2005. ABC of Knowledge Management. NHS National Library for Health. Specialist Libray, july. Disponível em: <http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf> Acessado em: 19/06/2019.
- SILVA, S. L. 2004. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>> Acessado em: 22/06/2019
- SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M.K; BINOTTO. E. 2018. Compartilhaento de Conhecimento nas Organizações:Um Modelo Analítico sob a ótica da Ação Cooperativa. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 44-66, jan./abr. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/325022183_Compartilhamento_de_Conhecimento_nas_Organizacoes_Um_Modelo_Analitico_sob_a_Otica_da_Acao_Cooperativa> Acessado em: 20/09/2020.
- TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. 2006. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. Revista de Administração Contemporânea. v. 10, n. 2, p. 75-94. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200005> Acessado em 20/09/2020.
- UNPAN – United Nations Public Administration Network.2007. Fundamentos da Gestão do Conhecimento: Conceitos, Objetos, Princípios e Expectativas. Disponível em: <<http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN93042.pdf>> Acessado em: 19/05/2019.
- WAITZ, I. R.; ARANTES, M. P. C. 2009. Avaliação do ensino superior e a prática docente. Anuário da Produção Acadêmica Docente, Valinhos-Sp, v. 3, n. 6, p. 249-262. Disponível em: <<https://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/1383/1/Artigo%2020.pdf>> Acessado em: 27/05/2019.
- VON BERTALANFFY, Ludwig. Teoria geral dos sistemas. Vozes, 2008.
