

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NAS ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

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

MARCIA DAYANA FERNANDES

MARINGÁ  
2021

MARCIA DAYANA FERNANDES

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.  
Linha de Pesquisa: Educação e Conhecimento  
Orientador: Prof<sup>º</sup>. Dr. Flávio Bortolozzi.  
Coorientador: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.

MARINGÁ  
2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

F363a Fernandes, Marcia Dayana.  
Análise do compartilhamento de conhecimento na aplicabilidade do ENADE sob a ótica da gestão do conhecimento em uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES / Marcia Dayana Fernandes. – Maringá-PR: UNICESUMAR, 2021.  
78 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Bortolozzi.  
Coorientador: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Maringá, 2021.

1. Gestão do conhecimento. 2. Compartilhamento do conhecimento. 3. ENADE. 4. Instituição Federal de Ensino Superior. 5. Coordenação de curso. I. Título.

CDD – 658.4038

Roseni Soares – Bibliotecária – CRB 9/1796  
Biblioteca Central UniCesumar

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MARCIA DAYANA FERNANDES

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Dr. Flávio Bortolozzi - orientador  
UNICESUMAR – Universidade Cesumar (Presidente)

---

Prof. Dra. Ely Mitie Massuda  
Universidade Cesumar - UNICESUMAR

---

Prof. Dra. Siderly do Carmo Dahle de Almeida  
Centro Universitário Internacional - Uninter.

Aprovada em: 23 de fevereiro de 2021.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Cesumar meus agradecimentos pela concessão da bolsa de estudos institucional.

Agradecimentos ao meu orientador Prof. Dr. Flavio Bortolozzi pela dedicação e sabedoria que foram compartilhados durante as orientações desta dissertação.

À Tatiane Freitas, amiga de toda vida que sempre me apoiou em todos os momentos. Agradeço também ao Rafael Nascimento que esteve comigo em todas as fases do programa, apoiando, incentivando. Obrigada pela sua parceria e cuidados para que tudo pudesse ser realizado nesse período.

Aos professores do programa, muito obrigada por toda dedicação e maestria com que ministraram as aulas.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que esta pesquisa fosse realizada.

## RESUMO

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 qualitativo, 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 propor soluções para resolver as lacunas que dificultam o compartilhamento do conhecimento na operacionalização do ENADE na IFES.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. ENADE. Instituição Federal de Ensino Superior. Coordenações de Curso.

## ABSTRACT

Periodically, Higher Education Institutions (HEIs) undergo evaluations that measure the quality of higher education courses, with the National Student Performance Exam (ENADE) being one of the evaluations chosen as the object of study in this research. This research aimed to present a knowledge sharing model that can solve gaps detected in the process of applicability of ENADE in an IFES. Methodologically, in order to achieve the objective of this research, firstly, a bibliography was used to identify the knowledge sharing model compatible with the reality of the context's activities and is classified as qualitative, interviews were conducted with the course coordinators who worked at the edition of ENADE in order to collect testimonies about their experiences in order to identify their activities and adverse situations during the operationalization process. As a result, from the content analysis of the interviews, the positive and negative points that occurred during the ENADE process in the course coordinations were verified and that, according to the sharing model presented, it was possible to analyze possible solutions to solve the gaps that make it difficult to share knowledge when operationalizing ENADE at IFES.

**Keywords:** Knowledge Management. Knowledge Sharing. ENADE. Federal Higher Education Institution. Course Coordinations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do Conhecimento – Modelo SECI.....	21
Figura 2 - Conteúdo de Conhecimento.....	22
Figura 3 - Modelo de Compartilhamento de Conhecimento.....	23
Figura 4 - Modelo de Análise de Compartilhamento de Conhecimento como Ação Cooperativa.....	26
Figura 5 - Fluxograma Sinaes.....	36
Figura 6 - Etapas da Análise de Conteúdo Proposta por Bardin.....	43
Figura 7 - Modelo de Análise de Compartilhamento de Conhecimento como Ação Cooperativa.....	48



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Definição de Conhecimento.....	18
Quadro 2 -	Descrição dos elementos do modelo de compartilhamento como ação cooperativa .....	27
Quadro 3 -	Ferramentas Tecnológicas.....	29
Quadro 4 -	Ferramentas não tecnológicas.....	30
Quadro 5 -	Ferramentas de Comunicação.....	32
Quadro 6 -	Cronograma de execução do ENADE 2019 .....	37
Quadro 7 -	Cursos do IFMT participantes das edições ENADE.....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACG	Avaliação dos cursos de graduação
APO	<i>Asian Productivity Organization</i>
AVALIES	Avaliação das instituições de ensino superior
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFMT	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
KM	<i>Knowledge Management</i>
MCC	Modelo de Compartilhamento do Conhecimento
MEC	Ministério da Educação
PPGGCO	Programa de Pós Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
<b>1.1.1 Objetivo geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....	18
2.2 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	20
2.3 PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	28
2.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO EDUCACIONAL.....	33
2.5 EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES - ENADE.....	34
<b>2.5.1 Operacionalização do Enade.....</b>	<b>36</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	40
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	41
3.3 LOCAL E PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	45
<b>4 ANÁLISES, DISCUSSÕES E RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
4.1 ESCOLHA DO MODELO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO(MCC).....	47
<b>4.1.1 O MCC de Sordi, Nakawama e Binoto .....</b>	<b>47</b>
4.2 INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS PARTICIPANTES E DA IES.....	48
<b>4.2.1 Entradas.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2 Características do Conhecimento a ser compartilhado.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.3 Características do ambiente organizacional.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.4 Oportunidades para compartilhar .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.5 Barreiras de Compartilhamento .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.6 Condições para a existência de cooperação:.....</b>	<b>64</b>
<b>4.2.7 Motivações para compartilhar .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.8 Saídas .....</b>	<b>67</b>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE 01 - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento abarca várias teorias e definições que foram denominadas pela Gestão do Conhecimento (GC). Autores como Wiig (1992); Nonaka e Takeuchi (1997); Choo (1998) apresentaram conceitos que abordam informação, habilidades e competências, técnicas, capital intelectual, inovação, entre outros. 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” (ALVES, 2005, p.16)

A respeito do conhecimento, este é um assunto discutido há muito tempo e os primeiros registros ocorreram por Platão (428-347 a.C.). Seguindo os pensamentos de Sócrates, Platão conclui que, para obter conhecimento, é preciso reconhecer sua própria ignorância, pois a imodéstia do saber é um grande obstáculo para o conhecimento, de modo que identificar o que não sabe é bastante eficaz e profícuo para distinguir conhecimentos rasos de senso comum, falsos ou conhecimentos aprofundados.

Com o desenvolvimento das tecnologias têm ocorrido 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.

Nas organizações públicas e privadas o conhecimento é a junção de dado e informação, que conforme Davenport; 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), no que aporta o processo educacional contemporâneo, considera-se a GC imprescindível para gerenciar o tempo, o espaço e os recursos; para estabelecer uma cultura de aquisição e compartilhamento por meio de processos assim 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 (LLARENA, 2015).

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 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?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Apresentar um modelo de compartilhamento de conhecimento que possa solucionar lacunas detectadas no processo de gestão do Enade na IFES.

### 1.1.2 Objetivos específicos

1. compreender a GC e os elementos de compartilhamento do conhecimento por meio da pesquisa bibliográfica;
2. entender as diretrizes que regem o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes, e suas bases legais;
3. entender a estrutura e os métodos de aplicação das edições Enade na IFES;
4. identificar o processo operacional da gestão realizada pelos coordenadores de curso das edições ENADE em uma IFES em relação ao compartilhamento

do conhecimento; e

5. identificar como as práticas da GC poderão auxiliar na aplicabilidade e execução dos processos de avaliação dos cursos de ensino superior por meio de um modelo de compartilhamento do conhecimento.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As Instituições de Ensino (IES) promovem o alicerce para o conhecimento. A educação através do conhecimento eleva o homem do ponto da ignorância para a civilidade.

As IES passam por avaliações periódicas, em que são mensurados os dados que irão compor um ranking que as apresentam como referência de qualidade. O objeto de estudo dessa pesquisa é o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), para isso, se faz necessário que as pessoas envolvidas estejam bem preparadas na gestão para gerir os processos utilizando as mais variadas tecnologias. A GC aplicada nos cenários organizacionais promovem caminhos a percorrer para o alcance da qualidade e, por consequência, a competitividade.

A relevância da pesquisa ocorre em identificar como as práticas da GC poderão auxiliar na aplicabilidade e execução dos processos de avaliação ENADE dos cursos de ensino superior na instituição a fim de melhorar seu desempenho organizacional.

Ao atingir melhores desempenhos de qualidade institucional, a comunidade acadêmica e a sociedade como um todo terão maiores oportunidades provenientes do conhecimento.

Os resultados apresentados nessa pesquisa pretendem direcionar para a iniciativa de aplicação, uma vez que o objetivo principal é apresentar um modelo de compartilhamento de conhecimento que possa solucionar lacunas detectadas no processo de gestão do Enade na IFES.

Sob a ótica institucional, a inferência dos resultados levará à proposição das melhores práticas da GC em contribuição da problemática apresentada, evitando o retrabalho e a repetição de equívocos, beneficiando para a instituição uma gestão de qualidade.

Quanto à relevância deste trabalho, pretende-se contribuir na produção de novos conhecimentos para a sociedade acadêmica e organizacional, uma vez que a GC e suas práticas têm sido a base para a inovação dos processos de gestão, servindo de fonte de informações para as pesquisas futuras, alusivos ao tema.

### 1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) da Universidade Cesumar tem como objetivo principal apresentar soluções científicas e tecnológicas através da pesquisa para a introdução de processos de gestão organizacional instruídos pelo conhecimento.

Respaldado nas linhas de pesquisa Organizações e Conhecimento e Educação e Conhecimento, que respectivamente, tem como objetivo essencial desenvolver pesquisas para o desenvolvimento e a implementação de soluções por meio das metodologias e políticas que amparem na identificação, organização, compartilhamento, difusão e aplicação do conhecimento em organizações públicas e privadas.

### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, as referências bibliográficas e um apêndice.

O capítulo 1 apresenta uma introdução ao tema da pesquisa e sua contextualização e na sequência os objetivos: geral e os específicos. Depois mostra a justificativa da execução da pesquisa e sua aderência o Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar – UniCesumar.

O Capítulo 2 nos traz o referencial teórico necessário para o desenvolvimento da pesquisa, evidenciando premissas e conceitos acerca da Gestão do Conhecimento (GC) nas Organizações. Explora o compartilhamento do conhecimento e suas práticas e ferramentas. Depois relaciona a Gestão do Conhecimento no contexto educacional incluindo o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – Enade.

O capítulo 3 detalha a metodologia científica utilizada para desenvolver a pesquisa, mostrando a classificação da pesquisa, seu delineamento, o local e os participantes da pesquisa.

O capítulo 4 é dedicado às análises e discussões dos dados e dos resultados alcançados. Explora o Modelo de Compartilhamento de Conhecimento adotado. Destaca ao final: o panorama geral - cenário com a síntese da análise dos elementos; as possíveis soluções - intervenções planejadas com base no panorama geral; e a agenda com seu cronograma e os passos a serem executados.

O capítulo 5 apresenta as principais conclusões obtidas na pesquisa, destacando aos pontos positivos e negativos e aponta para trabalhos futuros.

Ao final são apresentadas as referências bibliográficas e o apêndice contendo o roteiro da entrevista.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico necessário para o desenvolvimento da pesquisa, evidenciando as premissas e os conceitos acerca da Gestão do Conhecimento (GC) nas Organizações. Explora o compartilhamento do conhecimento e suas práticas e ferramentas. Depois relaciona a Gestão do Conhecimento no Contexto Educacional incluindo o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – Enade.

### 2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

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 de Platão (428-347 aC) em apologia a Sócrates, como uma opinião verdadeira e justificada e que predominou na história da filosofia ocidental. (UNPAN, 2007).

No contexto da definição de conhecimento, Beckman (1998) elencou algumas teorias apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 – Definição de conhecimento

AUTORES	DEFINIÇÕES
<b>Woolf – 1990</b>	É a informação organizada para planejar e colocar em prática o objetivo.
<b>Tuban – 1992</b>	É a informação organizada e avaliada para torná-la cognoscível à aplicação a fim de resolver problemas ou tomar decisões.
<b>Wiig – 1992</b>	Conhecimento é heterogêneo, pois aborda verdades e crenças pessoais, concepções, valores e expectativas, assim como métodos e “ <i>know how</i> ”.
<b>Van der Spek e Spijkervet – 1997</b>	Conhecimento é o agrupamento de compreensões ou <i>insights</i> , experimentações e metodologias que são apontados como distintos e reais, logo, conduzem pensamentos, condutas e comunicação de pessoas.

Fonte: Bekman (1998) adaptado de Unpan (2007)

Observa-se que os autores acima definem o conhecimento como forma de organizar as informações para além de compreendê-las, também conduzir os processos organizacionais e o comportamento das pessoas.

Na evolução da pesquisa e da aplicação da GC vários outros 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.

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 (APO, 2009).

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 na medida 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 (APO, 2009).

Referente à tecnologia, dá o suporte aos processos e às pessoas. Ela possibilita a redução de custos, otimização do tempo e a 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 (APO, 2009).

De acordo com Neves, Varvakis e Fialho (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.

## 2.2 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

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, “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” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

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 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 através do modelo de conversão do conhecimento apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), denominado modelo SECI. Segundo eles o processo de conversão do conhecimento ocorre por meio dos indivíduos em um processo social que leva a expansão do conhecimento tácito e explícito. O modelo SECI é composto por quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, conforme Figura 1 a seguir.

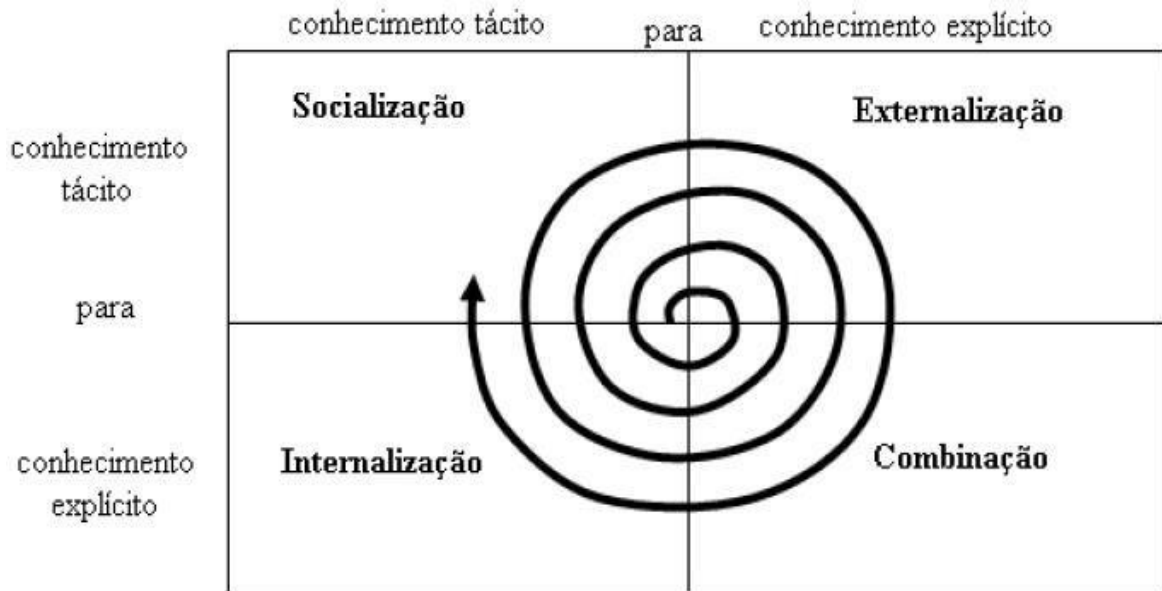
Nonaka e Takeuchi (1997) explicam a dinâmica da Espiral do Conhecimento em que o elemento socialização é o compartilhamento de experiências diretas entre os indivíduos, que criam ou agregam novos conhecimentos, assim ocorrerá a criação do conhecimento tácito, como informações mentais ou práticas compartilhadas.

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.

Figura 1: Espiral do Conhecimento – Modelo SECI



Fonte: Nonaka;Takeuchi (1997, p. 80)

Na espiral, a internalização onde o conhecimento explícito internaliza no indivíduo tornando um conhecimento tácito e que está relacionado ao aprender na prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para criar conhecimentos a partir de conhecimentos existentes precisa ser combinado de diversas maneiras. 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. (CAMPOS, 2013)

Assim, 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.

Figura 2: Conteúdo de conhecimento

	Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Do conhecimento tácito	<b>SOCIALIZAÇÃO</b> Conhecimento Compartilhado		<b>EXTERNALIZAÇÃO</b> Conhecimento Conceitual
Do conhecimento explícito	<b>INTERNALIZAÇÃO</b> Conhecimento Operacional		<b>COMBINAÇÃO</b> Conhecimento Sistemico

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Os autores, Nonaka e Takeuchi (1997) relatam que na Socialização ocorre a interação entre os indivíduos que compartilham os seus conhecimentos com outros indivíduos, de tácito para tácito e assim, promovendo o “Conhecimento Compartilhado” na Externalização ocorrem o diálogo e a reflexão, sendo de tácito para explícito, desenvolvendo o “Conhecimento Conceitual”; na sequência, a Combinação é a escolha da exposição do conhecimento recém-criado, o emissor precisa dominar o conteúdo para compartilhar o conhecimento aos receptores, portanto de explícito para explícito, e que é conceituado como “Conhecimento Sistemico”, por último, a Internalização através da prática em que o indivíduo aprende fazendo, de explícito para tácito, que é o “Conhecimento Operacional”. A organização precisa disponibilizar o conhecimento explícito de forma planejada e adequada para o compartilhamento do conhecimento com o seu colaborador (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2008).

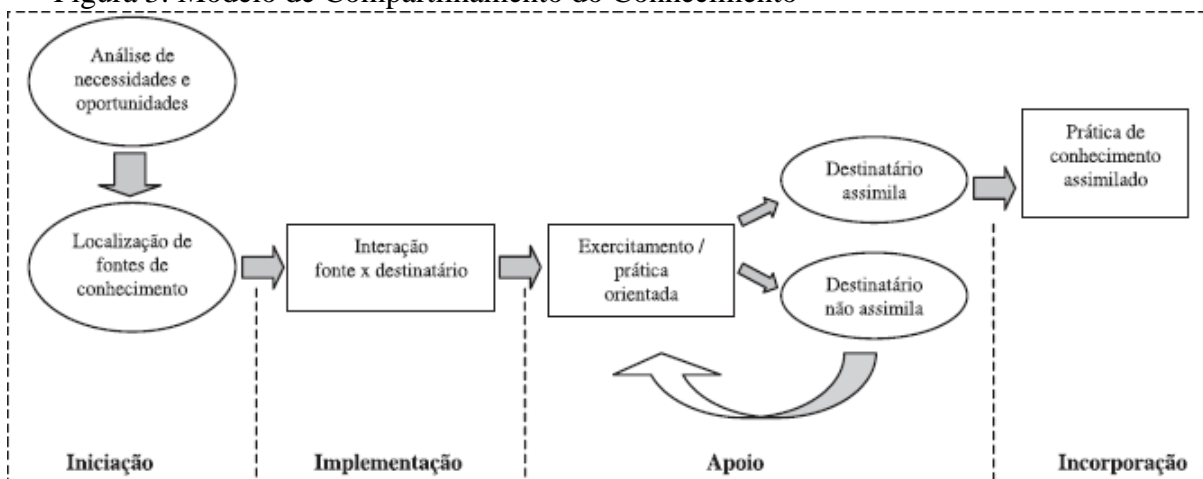
O compartilhamento do conhecimento pode ser considerado, segundo Cummings (2004), como a disponibilização de saberes e informações relativos as atividades organizacionais com o intuito de ajudar os colaboradores na solução de problemas e oportunizar a geração de novas ideias ou ainda, implementar novos procedimentos ou políticas de trabalho.

Na evolução da GC outros modelos surgiram e foram adaptados para atender as demandas organizacionais. Os autores Szulanzki (2000) e Strocchia (2001) apresentam o compartilhamento do conhecimento em um processo integrado por um conjunto de fases que são subdivididas em quatro etapas: a iniciação, a implementação, o apoio e a incorporação.

Em contribuição Tonet; Paz (2006) desenvolveram um modelo, conforme figura 3, que utiliza as bases dos autores e consideram como suporte ao modelo original com outros 4 (quatro) elementos para darem a sustentação no processo de comunicação, sendo, “a fonte do conhecimento a ser compartilhado, o destinatário desse conhecimento, o conhecimento em si, e o contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre.” O cerne do modelo visa “o processo que ocorre nos grupos de trabalho, sendo a organização considerada como elemento do contexto em que os grupos estão inseridos” (TONET; PAZ, 2006, p. 79).

Conforme o modelo desenvolvido por Szulanzki (2000) e Strocchia (2001), e adaptado por Tonet e Paz (2006), o compartilhamento do conhecimento ocorre em fases. Na fase da iniciação é o momento de identificar as demandas ou necessidades de conhecimentos para atender lacunas de uma pessoa, identificá-las poderá estimular a busca pelos conhecimentos e assim, suprir a demanda.

Figura 3: Modelo de Compartilhamento do Conhecimento



Fonte: (TONET; PAZ, 2006, p. 81).

Na fase da implementação, ocorre a conexão entre a fonte do conhecimento e o receptor do conhecimento a ser compartilhado. São estabelecidas condições de trocas que decorrem entre si, sendo esse o foco de interesse. Identifica-se nessa fase os conflitos relacionados às habilidades de repasse do conhecimento e do receptor a fim de compreender, aprender e praticar o que está sendo compartilhado.

O apoio presume desmistificar ou esclarecer os conhecimentos compartilhados que necessitam ser repassados, para assim, evitar o uso inadequado ou desconforme. Esta fase é de essencial importância para apoiar nas primeiras aplicações do conhecimento compartilhado, bem como do empenho para solucionar problemas.

Finalmente, na fase o da incorporação, Tonet e Paz (2006) apresentam que o conhecimento compartilhado aplicado rotineiramente, tende a ser incorporado, ou seja, torna-se parte habitual de uma pessoa ou do grupo que realiza as mesmas práticas. Assim, a distinção dessa fase objetiva eliminar barreiras quanto ao uso do compartilhamento do conhecimento, e superar os desafios encontrados durante a sua aplicação, o que poderá ocasionar mudanças na rotina e na organização (TONET; PAZ, 2006).

No contexto organizacional, para ocorrer o compartilhamento do conhecimento é necessário um elemento denominado de cooperação, ou seja, “[...] o próprio compartilhamento de conhecimento necessita da cooperação entre os agentes para acontecer.” Esses agentes são identificados como fontes e destinatários do conhecimento (SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018, p. 48)

A cooperação ocorre quando há uma percepção comportamental, das crenças, das normas e ou das pressões sociais existentes, portanto, assimila a cooperação quando evidencia as vantagens e benefícios que poderão propiciar na resolução dos problemas do cotidiano (SORDI; NAKAYAMA; BINOTTO, 2018).

Os benefícios percebidos, como organização das informações, dos processos e ganhos adquiridos dessa nova forma de atuação, podem ser determinantes para o compartilhamento do conhecimento, uma vez que essa partilha proporcionará resultados positivos advindos de novos conhecimentos ou ainda ganhos financeiros para a organização (WANG; NOE, 2010).

Ao tratar o compartilhamento do conhecimento, Sordi, Nakayama e Binotto (2018), desenvolveram o modelo de compartilhamento de conhecimento como ação cooperativa, apresentado na figura 4.

Segundo Sordi, Nakawama e Binoto (2018), para desenvolver o modelo, foi necessário analisar tendências regulares sobre a temática. Esta análise revela uma lógica dominante “para análises empíricas, sob a abordagem da ação cooperativa” (2018, p.50).

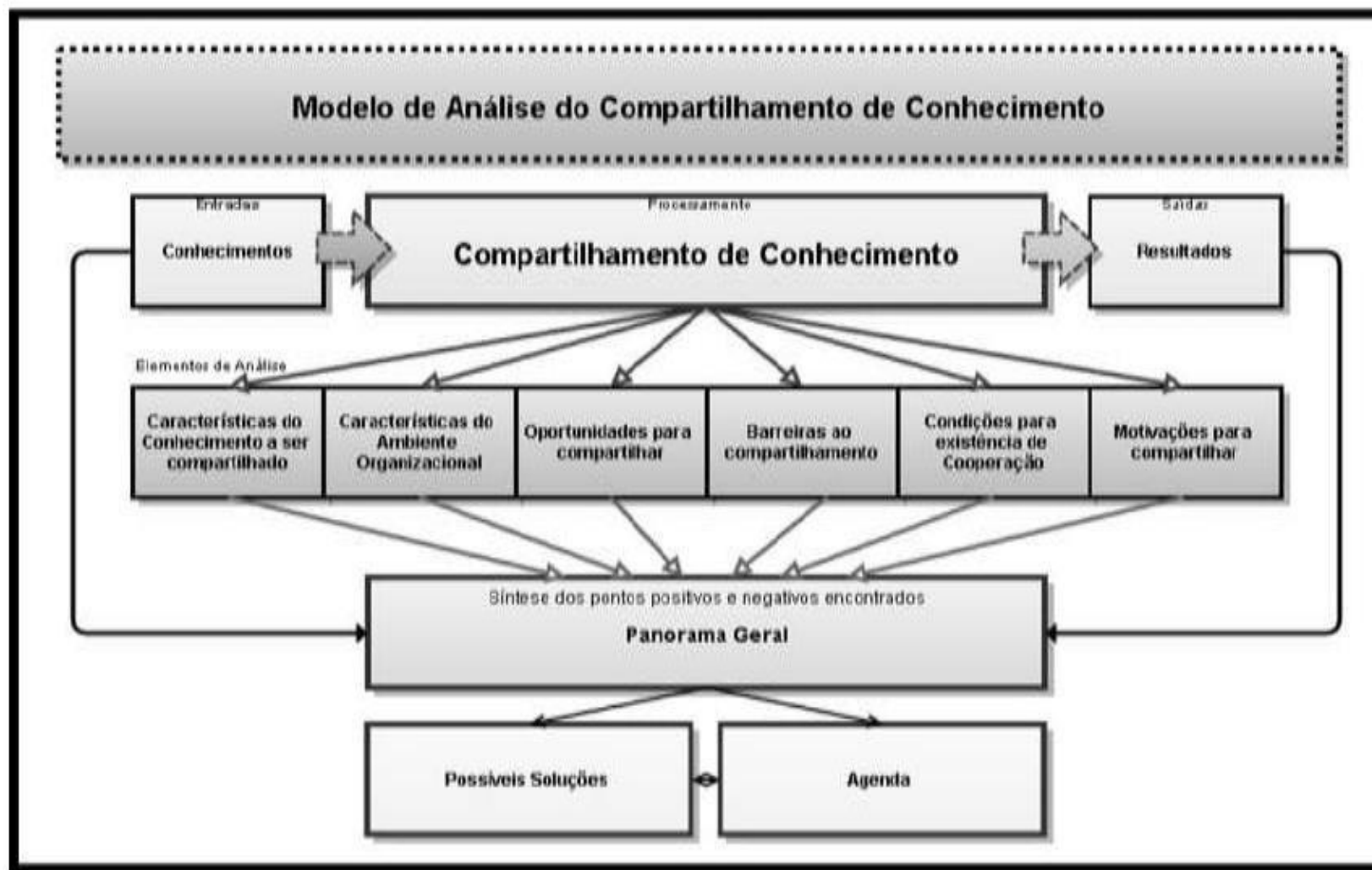
Esse modelo analítico inova ao incorporar a abordagem da ação cooperativa à lógicadominante no estado da arte sobre o compartilhamento de conhecimento nas organizações. E parte da premissa de que a gestão pode interferir positivamente nos processos de compartilhamento de conhecimento ao alterar as condições de cooperação existentes entre os indivíduos (SORDI, NAKAYAMA; BINOTO, 2018, p. 50).

O modelo proposto em um contexto organizacional poderá auxiliar a organização em uma visão holística a compreender as condições, as práticas, os pontos fortes e fraquezas em relação ao compartilhamento do conhecimento. Os resultados encontrados dos pontos positivos e negativos, “após a reunião das informações acerca dos elementos do modelo, esse

conjunto analítico de informações constituirá um cenário (panorama).” De forma caracterizada será possível realizar o planejamento para as possíveis soluções que se tornarão em intervenções com base nesse panorama (SORDI; NAKAYAMA; BINOTO, 2018, p. 52).



Figura 4: Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento como Ação Cooperativa



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

No modelo ainda adota-se a agenda com um cronograma das ações e políticas como intento de intervir positivamente nos processos identificados para melhorias. As informações objetivam sistematizar o processo de compartilhamento de conhecimento, de forma analítica como um sistema de retroalimentação. O modelo composto de seis elementos, e que segundo Sordi, Nakawama e Binoto (2018), não necessita de uma hierarquização entre eles, mas que podem ser analisados em conjunto.

No quadro 2, a seguir, apresentam-se os elementos que compõem o Modelo de Compartilhamento de Conhecimento para Ação Cooperativa para buscar informações utilizando-se de métodos e ou ferramentas que possam identificar e organizar estas informações tornando-as em conhecimento tácito e posteriormente em conhecimento explícito, se for o caso (SORDI, NAKAWAMA E BINOTO, 2018).

Quadro 2: Descrição dos elementos do modelo de compartilhamento de conhecimento como ação cooperativa

<b>ELEMENTOS</b>	<b>SÍNTESE</b>
Entradas	Conhecimentos a serem compartilhados.
Saídas	Resultados relacionados ao compartilhamento.
Processamento	O próprio processo de compartilhamento.
Características do Conhecimento a ser Compartilhado	Propriedades do conhecimento a ser compartilhado.
Características do Ambiente Organizacional.	Contexto em que o conhecimento será compartilhado
Oportunidades para compartilhar.	Possibilidades de interações com compartilhamento de conhecimento disponibilizadas.
Barreiras ao compartilhamento.	Empecilhos ao processo de compartilhamento de conhecimento, tanto para fontes como para destinatários.
Condições para a existência de Cooperação.	Estrutura condicional que possibilita ou prejudica interações cooperativas com compartilhamento de conhecimentos.
Motivações para compartilhar.	Percepções relacionadas ao processo de compartilhamento de conhecimento.
Panorama Geral	Cenário com a síntese da análise dos elementos.
Possíveis Soluções	Intervenções planejadas com base no panorama geral.
Agenda	Cronograma com os passos a serem executados.

Fonte: (SORDI; NAKAYAMA; BINOTO, 2018, p. 53).

Os analistas do modelo poderão determinar várias formas de capturar as informações utilizando métodos adequados para determinado fim como entrevistas, análise documental, observação direta, entre outros. Nesse sentido, é importante identificar o tipo de conhecimento que será capturado e que influenciará todo o processo de compartilhamento, ou seja, “[...] a opção pelo compartilhamento do conhecimento por parte das fontes e destinatários envolvidos no processo podem variar conforme as características do conhecimento” (SORDI; NAKAYAMA; BINOTO, 2018, p. 53)

O compartilhamento do conhecimento requer um posicionamento organizacional que de acordo com Oliveira, Oliveira e Lima (2016, p. 26), “a base fundamental do modelo de gestão do conhecimento organizacional está centrada no compartilhamento do conhecimento [...]”. Para a GC ocorrer efetivamente, é preciso que os indivíduos envolvidos na organização queiram compartilhar seus saberes.

Em síntese, esse elemento de análise visa oferecer ao analista a possibilidade de caracterizar os conhecimentos a serem compartilhados e avaliar se a organização oferece as condições necessárias para que os envolvidos compartilhem tais conhecimentos. Além das características do conhecimento a ser compartilhado, as características do ambiente organizacional também podem ser fundamentais no condicionamento da cooperação entre os envolvidos e, por consequência, no compartilhamento de conhecimento entre eles (SORDI; NAKAYAMA; BINOTO, 2018, p. 54)

Segundo Sveiby (1998) se faz necessário observar que uma mensagem poderá ter diferentes significados conforme o quê, e como, o emissor emite e de quem recebe, estando estes inseridos na facilidade ou dificuldade de expressar em palavras o conhecimento a compartilhar. Alinhado a esse conceito, Szulanski (2000), ressalta que o compartilhamento do conhecimento ocorre de acordo com a relação de conhecimentos e habilidades que o indivíduo já possui, bem como, com a motivação que este tem em buscar e aceitar novos conhecimentos.

Conhecer os modelos e buscar as melhores práticas da GC beneficia as organizações em um sistema integrado que visa desenvolver o conhecimento e a competência coletiva para ampliar o capital intelectual e a sabedoria das pessoas (SABBAG, 2007).

Portanto, no processo de compartilhamento do conhecimento, é preciso oferecer oportunidades de compartilhar (RIEGE, 2005); (SIEMSEN et al., 2008). O que poderá ser por meio de práticas e ferramentas, formais ou informais, como espaços virtuais ou físicos, canais de relacionamento, reuniões. Assim, na próxima seção serão apresentadas as práticas e ferramentas que são utilizadas para auxiliar no compartilhamento do conhecimento.

### 2.3 PRÁTICAS E FERRAMENTAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

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 são foram divididas em duas seções sendo a primeira de ferramentas tecnológicas e a segunda de ferramentas não tecnológicas conforme apresentados nos quadros 3 e 4 a seguir.

Quadro 3: Ferramentas Tecnológicas

Ferramentas Tecnológicas
<b>Expertise locator:</b> é uma ferramenta de TI que facilita o uso (e/ou compartilhamento) eficiente e efetivo do conhecimento existente conectando as pessoas que precisam de um conhecimento particular às pessoas que detêm esse conhecimento.
<b>Sistema de Gestão de documentos:</b> 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.
<b>Portal do conhecimento:</b> é um espaço web de integração de sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para o grupo e seus colaboradores, e como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos usuários.
<b>Bases do conhecimento (wikis):</b> são bases de dados ou conhecimento acumulados sobre um determinado assunto. Podem ser estruturadas, por exemplo, a partir de wikis (ferramenta colaborativa) para explicitação / externalização de conhecimentos, por meio da construção colaborativa do conhecimento por membros do grupo. As bases de conhecimento são úteis para manter os conhecimentos explícitos críticos para um grupo (ou organização).
<b>Blogs:</b> é uma forma bem simples de "journal style" website que contém uma lista de entradas, normalmente na ordem cronológica inversa. Possibilita inserir informações sobre acontecimentos (notícias) do grupo e permite que membros internos e externos façam comentários sobre as informações postadas.
<b>Ambiente de trabalho (virtual) colaborativo:</b> trata-se de um espaço virtual que possibilita que membros do grupo (e externos) trabalhem juntos, independentemente de onde estejam localizados. Envolve a

combinação de ferramentas de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, videoconferência etc. Por exemplo: <i>Dropbox</i> , Web20/comunidades.
<b>Redes Sociais:</b> 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.
<b>Building knowledges clusters:</b> <i>Knowledge Cluster</i> é um termo dado a um grupo que cria, inova e dissemina novos conhecimentos (como resultado de estar conectado). Em outras palavras, diferentes indivíduos, grupos e organizações podem se conectar, virtualmente, para se comunicarem melhor, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento através do cluster.
<b>Compartilhamento de vídeo:</b> é a habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que apenas para um público específico ou então ao mundo inteiro.

Fonte: Manual APO (2009) adaptado por (Neto et. al 2012).

Quadro 4: Ferramentas não tecnológicas

Descrição das Ferramentas Não Tecnológicas
<b>Comunidades de Prática:</b> são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas ao grupo; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, de conhecimentos e das lições aprendidas.
<b>Mentoria (<i>Mentoring</i>):</b> é uma relação de trabalho entre um membro mais experiente e um iniciante com uma agenda designada à troca de experiência e aprendizado. O mentor aconselha, oferece <i>coaching</i> nas atividades e promove o plano de carreira do mentorado
<b>Narrativas:</b> é usada quando uma pessoa que possui um conhecimento interessante conta histórias de sua experiência para outras pessoas que desejam adquirir novo conhecimento. Através deste método simples, se bem realizado, é possível compartilhar conhecimentos bastante aprofundados ao invés de apenas informações.
<b>Mapeamento do Conhecimento:</b> é um processo pelo qual o grupo pode identificar e categorizar seus ativos de conhecimento (pessoas, processos e tecnologia), localizando-os e organizando-os de maneira que possam ser disponibilizadas para consulta. Consiste na construção de um mapa para localizar a informação necessária e apontar onde encontrar cada tipo de conhecimento no grupo, dentre documentos, pessoas e bancos de dados.
<b>Brainstorming:</b> é uma atividade que consiste em reunir um grupo de pessoas para gerar ideias inovadoras. O processo é dividido em 2 etapas: Divergente e convergente. Na primeira etapa não há julgamentos sobre as ideias; e na segunda etapa as mesmas ideias são analisadas com critérios de viabilidade.
<b>Ambiente de trabalho (físico) colaborativo:</b> 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.
<b>Café do Conhecimento (<i>knowledge café</i>):</b> é uma maneira de se obter discussões em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e ideias que surgem de um jeito não confrontacional. Um Café do conhecimento evita qualquer julgamento e normalmente leva a um maior desenvolvimento e compartilhamento que o normal.
<b>Aprendizagem e captura de ideias (<i>Learning and idea capture</i>):</b> é a captura do aprendizado e ideias que vão surgindo, de forma coletiva e sistemática. As ideias devem ser capturadas no mesmo momento em que são criadas, usando algum tipo de ferramenta de auxílio (ex.: <i>notepad</i> , câmera, <i>voice rec.</i> , <i>google Knols</i> etc.
<b>Revisão pós-ação (<i>After Action Review</i>):</b> é uma técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após o término de algum projeto. Permite aos membros do grupo saberem o que aconteceu, o porquê aconteceu e como manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. Uma AAR normalmente ocorre ao final de um projeto formal, diferentemente das <i>Learning Reviews</i> (próxima prática) que podem ocorrer várias vezes

durante o mesmo projeto.
<b>Revisão de aprendizagem (<i>learning review</i>):</b> é uma técnica utilizada em equipes de projetos para auxiliar a aprendizagem coletiva e individual durante o processo de trabalho. Normalmente é conduzida após reuniões, projetos ou eventos em geral. Um evento pode ser, por exemplo, uma reunião de planejamento.
<b>Socialização:</b> consiste em iniciativas, eventos, que favoreçam a socialização entre os indivíduos e consequentemente a conversão de conhecimento "tácito-tácito". Por exemplo: confraternizações.
<b>Reuniões:</b> são reuniões periódicas, com a finalidade de discutir temas de trabalho, administrativos, resultados de pesquisas etc.
<b>Literature review clubs:</b> é uma forma de indivíduos discutirem as literaturas mais relevantes às linhas de pesquisa do grupo. Podem ser estruturados como „clubes de leitura“a partir de subgrupos do grupo como um topo. É um excelente modo de analisar pesquisas recentes com uma visão crítica.
<b>Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC (<i>KM maturity model</i>):</b> instrumento que ajuda o grupo a diagnosticar seu progresso relativo na implementação de GC em um nível mais aprofundado. Pode ser descrito como uma coleção estruturada de elementos que identificam os diferentes níveis de maturidade da GC no grupo. Neste sentido, pode ser visto como um modelo para apoiar e manter a gestão do conhecimento de forma contínua.
<b>Melhores práticas:</b> refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
<b>Processo de nivelamento:</b> refere-se ao processo de selecionar uma bibliografia básica para a leitura e discussões, a fim de nivelar o conhecimento de novos integrantes do grupo com o conhecimento mínimo necessário para todos.
<b>Manual de Qualidade:</b> 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.

Fonte: Manual APO (2009) adaptado por (Neto et. al 2012)

Identificadas as 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 “[...] 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.” (TONET; PAZ, 2006, p. 78).

No entanto, os canais de comunicação são meios de compartilhamento do conhecimento, conforme afirma Balerini (apud 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 Soares (2012, apud Nunes et al. 2015) 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.

Nunes (2013) elencou as principais ferramentas que contribuem para a comunicação no contexto dos profissionais de educação, conforme quadro 5 a seguir.

Quadro 5: Ferramentas de comunicação

<p><b>Google Apps:</b> 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><b>Correio eletrônico (email):</b> 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><b>Grupos de discussão/lista de discussão:</b> 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><b>Conversaão/Chat:</b> 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><b>Fórum:</b> O fórum enquanto ferramenta tecnológica, favorece a interação e propicia a exposição de diferentes pontos de vista a respeito de um tema específico.</p>
<p><b>Blog:</b> O blog surgiu em 1999 com a utilização do <i>software</i> norte americano <i>Blogger</i>, cujo objetivo era facilitar a publicação de textos online sem a necessidade de ter conhecimentos específicos em computação. A facilidade para editar e atualizar contribui para difusão da ferramenta e o blog pode ser pessoal ou coletivo, o seu uso pode ser para a publicação de textos e trabalhos produzidos individualmente ou e conjunto, para fornecer informações, propor questões e links para outros sites. Além disso, permite a inclusão de comentários. Quando bem utilizados, contribuem significativamente para a produção coletiva de conhecimentos. Os serviços mais populares para a utilização de um blog são o Wordpress e Blogger.</p>



<b>Orkut:</b> É uma rede social filiada ao Google e criada em 2004 onde é possível relacionar-se com pessoas e comunidades com as quais se tem afinidade e ter uma página personalizada com fotos e dados pessoais. Normalmente as amizades da rede social normalmente começaram fora da internet.
<b>Wikis:</b> É um software colaborativo que permite a edição coletiva de documentos, ou seja, a produção de textos de forma colaborativa. O que diferencia a wiki de um texto comum, é que na wiki diversas pessoas podem editar o texto.
<b>Facebook:</b> 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).
<b>Youtube:</b> O Youtube permite que os usuários carreguem e assistam a vídeos em formato digital nas mais variadas categorias.
<b>Skype e MSN:</b> 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.

Fonte: Adaptado de Nunes (2013).

A internet permite inúmeras possibilidades de interação, o compartilhamento e a criação do conhecimento permitem integralização de “diferentes mídias, linguagens e recursos, apresentar informações de maneira organizada e desenvolver interações entre pessoas e objetos do conhecimento.” Almeida (2001, apud Nunes, 2013).

#### 2.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO EDUCACIONAL

A GC no contexto educacional 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) 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 (LHARENA et. al, 2015).

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 (LLARENA et al., 2015).

Dessa forma, Barbosa (2008) conceitua que a GC significa,

[...] o planejamento e controle do contexto; enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da organização a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde ela atua (BARBOSA, 2008, p.17).

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, 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” (MACCARL; RODRIGUES, 2003 p.03).

Periodicamente, as IES passam por avaliações que tiveram seu início na década de 90 (noventa) os famosos “Provões” nesse período foram instituídas as avaliações nacionais (CALDERÓN; POLTRONIERI; BORGES, 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, 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. (WAITZ; ARANTES, 2009).

## 2.5 EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES - ENADE

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.

O Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, “tem como missão subsidiar a formulação de políticas educacionais dos diferentes níveis do governo com o intuito de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do País” (INEP, 2015 p. 01)

O Sinaes foi criado com a finalidade de “avaliar a graduação valorizando aspectos indutores da melhoria da qualidade da educação superior e da formação acadêmica dos estudantes brasileiros” (LEI 10.861/04). Avalia as instituições de ensino superior (AVALIES), os cursos de graduação (AGC) e o desempenho dos estudantes (ENADE). Os resultados obtidos nas avaliações servem para identificar o cenário da qualidade dos cursos e das Instituições de Ensino Superior (IES) do país. E, conforme o parágrafo 1 (um) do Artigo 1º, a lei objetiva,

A melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (LEI 10.861/2004)

Uma importante observação a respeito da Lei 10.861, esta foi criada a partir dos termos do Art. 9º, incisos VI, VII e IX da Lei de Diretrizes e Bases – LDB,

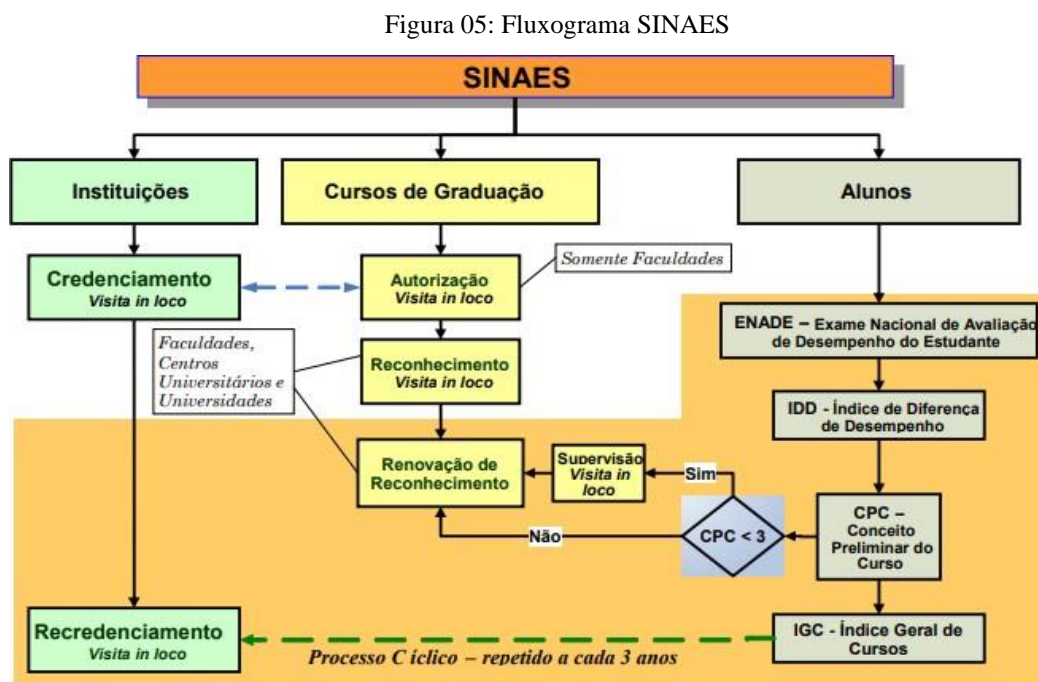
VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino; [...] VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;  
IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino. (LDB, 9394/1996)

Assim, o Ministério da Educação – MEC promove uma união entre avaliação e regulação. A definição de regulação nesse âmbito associa à atribuição fiscalizadora do Estado. Essa união está organizada em três etapas: “[...] regulação pelo poder público nas etapas iniciais da autorização e credenciamento; pela avaliação; e por meio da aplicação, pelo poder público, dos efeitos regulatórios da avaliação” (WAITZ; ARANTES, 2009, p. 250).

O fluxograma na figura 5, é um demonstrativo sequencial de como os órgãos estão organizados para que as atividades possam ser cumpridas.

É importante considerar que o Sinaes avalia todos os aspectos dos três eixos que compõem sua estrutura: a avaliação das instituições, dos cursos e dos desempenhos dos estudantes, este último componente realizado pelo ENADE (SINAES, 2019).

Calderón; Poltronieri e Borges (2011), indicam que dos elementos para a avaliação o ENADE possui grande destaque nos meios de comunicação, pois o MEC ao divulgar os resultados das edições ENADE, estes são escalonados em forma de *rankings* e é classificado como fonte de informação dos índices de qualidade dos cursos das instituições. Portanto, é muito importante organizar de forma adequada a aplicação do ENADE nas IES avaliadas.



Fonte: SINAES – (WAITZ; ARANTES, 2009) Adaptado.

### 2.5.1 Operacionalização do Enade

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,

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

Criado há 15 anos, mantém-se sua obrigatoriedade nos cursos e da realização da prova por parte dos estudantes, este é um requisito imprescindível para a emissão do histórico escolar.

O ENADE é dividido por dois questionários, disponibilizado na plataforma do INEP. O primeiro é o “Questionário do Estudante” para identificar o perfil do estudante dos cursos da IES e que é respondido por todos que farão a avaliação naquela edição, caso o estudante não responda, ficará pendente para a colação de grau sob a descrição de aluno irregular no sistema do INEP. O segundo questionário é a “Avaliação Formal” que ocorre anualmente conforme definição de quais cursos serão avaliados no ano vigente conforme Portaria nº 40, de 2007, republicada em 2018. O não comparecimento do estudante na avaliação sem justificativa implica em irregularidade no sistema Inep (INEP, 2018). A prova é composta por questões de formação geral e componente específico da área, também compõe a prova questões sobre a percepção do aluno a respeito da prova. As questões possuem formato discursivo e de múltipla escolha.

A avaliação possui um cronograma específico publicado no edital do ano vigente da edição Enade, bem como a informação do local e horário de prova com duração de quatro horas e que os estudantes inscritos podem acessar pela internet.

É de responsabilidade da IES inscrever os estudantes na plataforma do ENADE/INEP, sendo os seus agentes os coordenadores de curso e procuradores educacionais, para assim promoverem todas as ações de aplicabilidade na instituição.

A cada edição um edital é publicado a fim de dispor sobre as diretrizes, procedimentos e prazos a serem cumpridos pelas IES e pelos estudantes habilitados para a avaliação. No quadro 6 apresenta-se o cronograma de ações subdivididas em etapas para a operacionalização do Enade, bem como seus responsáveis pela execução. Observando que em todas as edições Enade as etapas e os agentes responsáveis são os mesmos, muda-se apenas o cronograma de datas do ano vigente.

Quadro 6: Cronograma de execução do ENADE 2019

<b>Etapas</b>	<b>Responsável</b>	<b>Período</b>
Acesso ao Sistema Enade (autenticação).	Procurador Educacional Institucional (PI) e Coordenador do Curso	24 de junho a 5 de julho
Enquadramento dos Cursos.	Procurador Educacional Institucional (PI)	1 de julho a 11 de agosto
Inscrições dos Estudantes Ingressantes e	Coordenador do Curso	1 de julho a 11 de

Concluintes habilitados.		agosto
Preenchimento do cadastro de informações pessoais dos estudantes concluintes	Estudante	1 de julho a 21 de novembro
Alteração do local de prova do estudante vinculado a curso de educação a distância (EaD) ou que esteja em mobilidade acadêmica	Procurador educacional institucional (PI) e coordenador do curso	12 de agosto a 30 de agosto
Solicitação de atendimento especializado, específico e/ou por nome social dos estudantes Concluintes	Estudante	2 de setembro a 13 de setembro
Resultado da solicitação de atendimento especializado, específico e/ou por nome social dos estudantes concluintes	Estudante	A partir de 19 de setembro
Recurso da solicitação de atendimento especializado, específico e/ou pelo nome social dos estudantes concluintes	Estudante	23 de setembro a 27 de setembro
Resultado do recurso da solicitação de atendimento especializado, específico e/ou pelo nome social dos estudantes concluintes	Estudante	A partir de 1 de outubro
Preenchimento do Questionário do Estudante	Estudante	2 de setembro a 21 de novembro
Indicação do curso pelo Estudante Concluinte de mais de uma inscrição	Estudante	3 de setembro a 1 de outubro
Divulgação dos locais de prova no Sistema Enade	Inep	A partir de 8 de novembro
Aplicação da Prova	Inep	24 de novembro
Preenchimento do Questionário do Coordenador de Curso	Coordenador do Curso	25 de novembro a 6 de dezembro
Divulgação da relação de estudantes em situação regular	Inep	A partir de janeiro de 2020
Declaração de responsabilidade da IES para regularização do estudante	Coordenador do curso	A partir de 2 de janeiro de 2020
Solicitação de dispensa de prova por iniciativa do estudante	Coordenador do curso	2 de janeiro a 5 de fevereiro de 2020
Análise e deliberação, por parte das IES, acerca das solicitações de dispensa registradas pelos Estudantes	Coordenador do curso	2 de janeiro a 10 de fevereiro de 2020
Análise e deliberação, por parte do Inep, acerca das solicitações de dispensa registradas pelas IES	Inep	2 de janeiro a 10 de fevereiro de 2020
Interposição de recurso diante das solicitações de dispensa por iniciativa do estudante, indeferidas pela IES	Estudante	11 de fevereiro a 21 de fevereiro de 2020
Interposição de recurso diante das solicitações de dispensa por iniciativa da IES, indeferidas pelo Inep	Coordenador do curso	11 de fevereiro a 21 de fevereiro de 2020
Divulgação dos resultados do Enade 2019	Inep	A partir de 31 de agosto de 2020
Regularização por ato do Inep	Inep	A partir de setembro de 2020

Fonte: DOU - Edital nº 43, 04 de junho de 2019 – INEP

Ao ser publicado o diário oficial da união, as IES recebem o edital e o cronograma de execução do ENADE, primeiramente o procurador educacional institucional e este encaminha para os coordenadores dos cursos que serão avaliados naquele ano.

Neste capítulo foram exploradas as premissas e os conceitos que foram utilizados nesta pesquisa, principalmente o detalhamento do compartilhamento do conhecimento e suas práticas e ferramentas. Destacando os modelos de compartilhamento de conhecimento que é objeto desta pesquisa. No capítulo seguinte será apresentada a metodologia científica utilizada neste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentamos a Metodologia científica utilizada para desenvolver a pesquisa, mostrando a classificação a pesquisa. No delineamento são detalhados como cada objetivo específico foi alcançados. Apresenta a coleta de dados e sua análise e finalmente destalha o local e os participantes da pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia permite a escolha das práticas de aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser concebidos para a construção do conhecimento com o intento de corroborar sua validade e utilidade nos diversos campos da pesquisa científica. A ciência busca respostas quando há dúvidas sobre um dado questionamento. Segundo Gil (2008, p. 20) contribui “[...] que etimologicamente, ciência significa conhecimento. Explica que pela observação o ser humano adquire grande quantidade de conhecimentos”.

A abordagem dessa pesquisa classifica-se como qualitativa e do tipo exploratório descritivo, onde descreve 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.

Na operacionalização do método exploratório onde “[...] frequentemente descrições tanto quantitativas, quanto qualitativas do objeto de estudo, o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado [...]”. Para tanto, a coleta dos dados pode ocorrer em uma variedade de procedimentos ou técnicas de condução, tais como entrevista, análise de conteúdo, observação participante etc. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 188).

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 “[...] 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” (GIL, 2008, p.53).



### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atender ao objetivo proposto desta pesquisa, serão consideradas metodologias e técnicas para contextualização teórica e obtenção de dados para análise e conclusão do exposto.

Para atender aos objetivos específicos, **primeiramente**, foi realizado um levantamento bibliográfico visando compreender a GC e os elementos de compartilhamento do conhecimento, assim como: modelos, práticas e ferramentas utilizadas para o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Para o **segundo** objetivo que é entender as diretrizes que regem o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes, e suas bases legais, foram explorados, além da bibliografia, a análise documental, a fim de identificar a estrutura legal dos cursos superiores no sítio institucional do INEP disponíveis no site oficial em forma de relatório técnico de cada edição.

Para o **terceiro** objetivo específico em que visa compreender a estrutura e os métodos de aplicação das edições Enade na IFES realizou-se a análise documental no Projeto Político Institucional (PPI) e na Organização Didática vigente, bem como os relatórios técnicos disponibilizados pelo INEP, e também conhecer a estrutura e os métodos de aplicação institucional das edições Enade.

Para o **quarto** objetivo específico em identificar no processo operacional da gestão realizada pelos coordenadores de curso das edições Enade em uma IFES em relação ao compartilhamento do conhecimento. Inicialmente em função do primeiro objetivo foi escolhido um Modelo de Compartilhamento do Conhecimento (MCC) que melhor se enquadra à estrutura organizacional da IES relativas as ações do Enade. Uma vez entendido o MCC a ser utilizado, assim como as práticas e as ferramentas utilizadas para o compartilhamento do conhecimento nas organizações, foi realizada uma entrevista semiestruturada (Apêndice 01) com perguntas abertas acerca do processo operacional em relação ao compartilhamento de conhecimento que ocorre durante o processo da edição do ENADE. Os participantes da pesquisa foram os coordenadores dos cursos superiores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT).

As entrevistas semiestruturadas de acordo com Boni e Quaresma (2005), combinam “perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”, portanto adequada a nossa pesquisa. Ressaltam que o pesquisador deve

seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. As autoras chamam a atenção para que:

O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele (BONI; QUARESMA, 2005 p. 8)

A entrevista semiestruturada é muito utilizada quando se deseja delimitar a quantidade de informações, direcionamento assim para o tema de interesse da pesquisa, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

A principal vantagem da entrevista semiestruturada segundo Boni e Quaresma (2005), é que essa técnica quase sempre produz uma melhor amostra da população de interesse. Ainda segundo as autoras, ao contrário dos questionários enviados por correio que têm índice de devolução muito baixo, a entrevista tem um índice de respostas bem mais abrangente, uma vez que é mais comum as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos (SELLTIZ et al., 1987). Outra vantagem diz respeito à dificuldade que muitas pessoas têm de responder por escrito. Nos dois tipos de entrevista isso não gera nenhum problema, pode-se entrevistar pessoas que não sabem ler ou escrever. Além do mais, esses dois tipos de entrevista possibilitam a correção de enganos dos informantes, enganos que muitas vezes não poderão ser corrigidos no caso da utilização do questionário escrito. (BONI e QUARESMA, 2005).

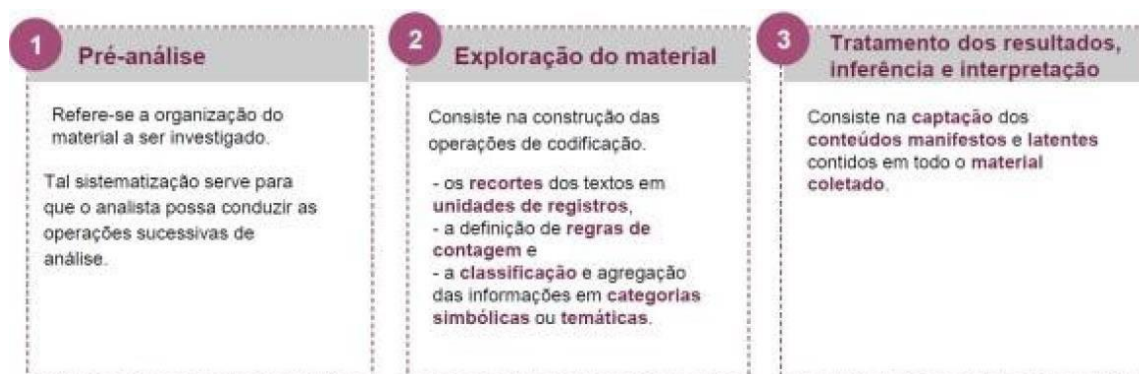
O **último** objetivo específico que é identificar as práticas da GC que poderão auxiliar na aplicabilidade e execução dos processos de avaliação dos cursos de ensino superior por meio de um modelo de compartilhamento de conhecimento. A partir da análise das entrevistas com os coordenadores, possibilitou identificar os pontos positivos e negativos relativos ao compartilhamento do conhecimento existente no processo de gestão do Enade.

Para a análise dos conteúdos das entrevistas utilizou-se da análise de conteúdo de Bardin (2011). Esta análise qualitativa visa a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração. E assim, identificar no processo de gestão institucional e suas lacunas relacionadas ao compartilhamento do conhecimento entre os gestores que interferem no Enade.

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) que 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. Para Silva e Fossá (2013) a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) é formada por três etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação do material (Figura 6).

Figura 06 - Etapas da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011).



Fonte: adaptado de Silva e Fossá (2015).

A sistematização das ideias expostas no quadro referencial teórico, assim como o estabelecimento das relações entre os indicadores interpretativos das informações coletadas nas entrevistas compreende a primeira etapa do processo. Bardin (2011) destaca que a pré-análise objetiva a organização, embora ela própria seja composta por atividades não estruturadas, abertas, por oposição à exploração sistemática dos documentos. Os procedimentos dessa fase da pesquisa dizem respeito ao contato com leitura flutuante, feita na documentação das entrevistas, que definirá, posteriormente, o corpus de análise, a formulação dos objetos e das hipóteses para, por fim, elaborar indicadores que permitirão interpretar o material coletado nas entrevistas.

Além disso, na primeira etapa - **pré-análise** - a escolha dos documentos segue quatro regras: a exaustividade; a representatividade, homogeneidade e pertinência. A exaustividade concerne em considerar o corpus de análise em sua totalidade, “[...] não se pode deixar de fora qualquer um dos elementos por esta ou por aquela razão (dificuldade de acesso, impressão de não-interesse), que não possa ser justificável no plano do rigor” (BARDIN, 2011, p.91). A representatividade diz respeito à seleção, amostra rigorosa do material e que seja representativo ao universo inicial da análise. A organização dos documentos retidos em critérios específicos e precisos de escolha (regra da homogeneidade) e, ainda, serem “[...] adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise” (BARDIN, 2011, p. 128).

A segunda etapa - **exploração do material** - concerne à fase de análise ou “consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2011, p. 131). Nesse sentido, a codificação é o movimento de transformar os recortes, agregar ou/e enumerar as informações textuais representativas sobre o conteúdo a ser analisado das entrevistas. Como trata-se de uma pesquisa com entrevistas, Silva e Fossá (2015, p. 4) especificam que a segunda etapa do processo descrito por Bardin consistem em:

Nessa fase, o texto das entrevistas, e, de todo o material coletado, é recortado em unidades de registro. Tornar-se-ão, como unidades de registro, os parágrafos de cada entrevista, assim como textos de documentos, ou anotações de diário de campo. Desses parágrafos, as palavras-chaves são identificadas, faz-se o resumo de cada parágrafo para realizar uma primeira categorização. As categorias iniciais, são agrupadas tematicamente, originando as categorias intermediárias e estas últimas também aglutinadas em função da ocorrência dos temas resultam categorias finais.

A terceira etapa - **tratamento dos resultados obtidos** - inferência e interpretação, traduz-se pela captação dos conteúdos das fontes bibliográficas, entrevistas e observações, de forma justapor as categorias existentes nas análises e evidenciar as semelhanças e diferenças, ou seja, é produzida uma análise comparativa de todo material coletado (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo, então, apresenta-se da seguinte forma, de acordo com Silva e Fossá (2015, p. 4):

a) Leitura geral do material coletado (entrevistas e documento); 2) Codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral; 3) Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico; 4) Estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza); 5) agrupamento das unidades de registro em categorias comuns; 6) agrupamento progressivo das categorias (iniciais intermediárias finais); 7) inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

Com base nos resultados das entrevistas foi proposta uma análise a partir de um MCC adequado para o processo de compartilhamento do conhecimento a fim de organizar as etapas de execução para a gestão do Enade nas edições seguintes.

### 3.3 LOCAL E PARTICIPANTES DA PESQUISA

O IFMT possui sua sede localizada na capital Cuiabá - MT e 19 (dezenove) campus distribuídos pelo estado. A pesquisa foi delimitada em investigar o processo de gestão do ENADE na sede onde oferece atualmente os seguintes cursos de Bacharelado em Engenharia de Controle e Automação, Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica, Secretariado Executivo e Turismo. Licenciatura em Educação Física. Tecnologia em Redes de Computadores; Controle de Obras; Geoprocessamento; Sistemas para Internet; Automação Industrial e Construção de Edifícios, totalizando 12 (doze) cursos de nível superior ofertados pela instituição.

O local da pesquisa ocorreu em uma Instituição Federal de Ensino no Estado de Mato Grosso (IFMT), na sede campus Cuiabá, onde será possível a coleta dos dados inerentes ao estudo que trata das atividades de gestão na aplicação das edições Enade. O público participante da pesquisa serão 09 (nove) coordenadores dos cursos de ensino superior que atuaram como gestores nas edições ENADE.

Os coordenadores dos cursos superiores no IFMT campus Cuiabá que participaram da edição Enade pertencem aos seguintes cursos:

Quadro 7: Cursos do IFMT participantes das edições Enade

Curso	Edição Enade
Bacharelado em Engenharia de Controle e Automação	2017
Bacharelado em Engenharia da Computação	2017
Bacharelado em Secretariado Executivo	2012 – 2015 e 2018
Bacharelado em Turismo	2018
Tecnologia em Redes de Computadores	2011 – 2014 e 2017

Fonte: Inep (2020).

O curso de Bacharelado em Engenharia Elétrica passou a ser ofertado na instituição em 2019 e a Licenciatura em Educação Física no ano de 2017, portanto não estiveram em tempo de participarem do ENADE.

Os demais cursos de Tecnologia não participaram de nenhuma edição Enade, por serem cursos ofertados recentemente e, que para um curso passar pela avaliação é considerado o número de alunos matriculados e a quantidade de cursos da área que são ofertados no estado ou no país (INEP, 2020).

Os cursos de Bacharelado em Engenharia de Controle e Automação, o de Engenharia da Computação e o de Tecnologia em Redes de Computadores estariam aptos a participarem da edição Enade 2020, porém esta edição foi adiada para 2021 por conta da pandemia do Covid-19 (INEP, 2020).

Neste capítulo foram apresentadas as etapas da metodologia científica adotada para resolver o problema de pesquisa proposto. No capítulo seguinte é apresentada a análise e a discussão dos dados e dos resultados obtidos.

## 4 ANÁLISES, DISCUSSÕES E RESULTADOS

Neste capítulo dedicam-se as análises e as discussões dos dados e dos resultados alcançados. Explora a escolha do modelo de compartilhamento de conhecimento adotado. Depois abordado como foram obtidas as informações dos participantes e da IES, usando as oito etapas do modelo: entradas; características do conhecimento a ser compartilhado; características do ambiente organizacional; oportunidades para compartilhar; barreiras de compartilhamento; condições para a existência de cooperação; motivações para compartilhar; e finalmente as saídas mostrando o panorama geral - cenário com a síntese da análise dos elementos; as possíveis soluções - intervenções planejadas com base no panorama geral; e a agenda com o cronograma e os passos a serem executados.

### 4.1 ESCOLHA DO MODELO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (MCC).

Para a escolha de um MCC, recorreu-se à bibliografia, conforme a seção 2.2, relativa ao compartilhamento do conhecimento. Nesta seção foram estudados diversos 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, Nakawama e Binoto (2018), que possui elementos que mais se aproxima da realidade de gestão executadas pelos coordenadores dos cursos que são avaliados periodicamente.

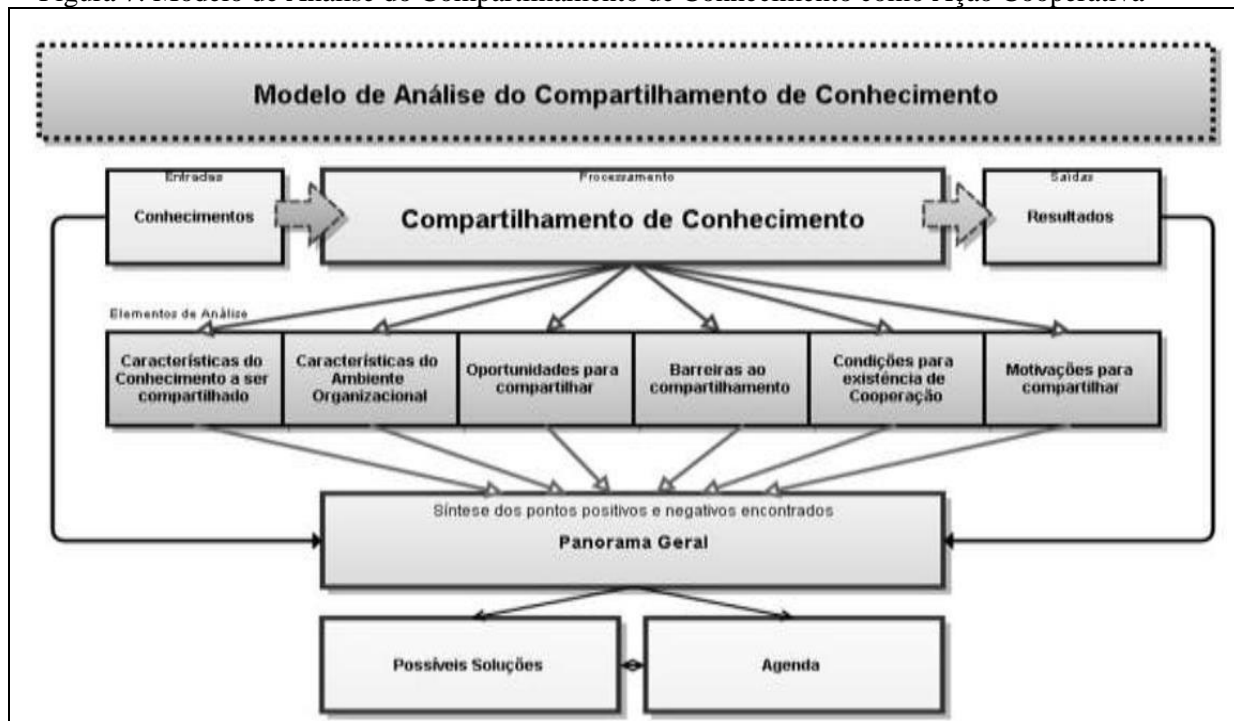
#### 4.1.1 Apresentação do MCC de Sordi, Nakawama e Binoto

O MCC de análise de Sordi, Nakawama e Binoto (2018) (Figura 7), 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).

Figura 7: Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento como Ação Cooperativa



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

Partindo das orientações do MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (2018), foram contextualizadas com as atividades dos coordenadores inerentes ao processo de gestão do Enade.

#### 4.2 INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS PARTICIPANTES E DA IES

A estrutura do Modelo de Análise do Compartilhamento de Conhecimento como Ação Cooperativa, conforme a Figura 07 é composta por três fases; **Entrada; Processamento / Transformação; e Saídas.**

As **Entradas** estão descritas na seção 4.2.1, já o **Processamento / Transformação:** entre as entradas e saídas do modelo ocorre o compartilhamento do conhecimento, e que conforme Figura 07 que são subdivididos em 6 (seis) elementos de análise, estão descritas nas seções 4.2.2 à 4.2.7.

- **Características do Conhecimento a ser compartilhado** - que visa obter a propriedades do conhecimento a ser compartilhado.



- **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 na secção 4.2.8, 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.

**Panorama Geral** - Cenário com a síntese da análise dos elementos.

**Possíveis Soluções** - Intervenções planejadas com base no panorama geral.

**Agenda** - Cronograma com os passos a serem executados.

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, Nakawama e Binoto (2018) (Figura 07). 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.

### 4.2.1 Entradas

Na observação dos documentos temos o compartilhamento do conhecimento por meio de edital e cronograma. Assim, no MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (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, Nakawama e Binoto (2018).

### 4.2.2 Características do Conhecimento a ser compartilhado

No primeiro elemento do MCC “**Características do Conhecimento a ser compartilhado**” 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 que.

**Questão 1:** Quais são os conhecimentos necessários para iniciar a organização do Enade no curso?

Esta questão visa identificar sobre os conhecimentos prévios que os envolvidos necessitam ter para que possam iniciar as atividades na coordenação do curso avaliado naquela edição.

A questão foi respondida de forma objetiva, portanto não houve muita disparidade nas respostas, como podemos ver na sequência.

O entrevistado E1 respondeu:

Recebemos no e-mail institucional a informação de que naquele ano iremos participar do ENADE, juntamente com o edital e o cronograma das atividades.

O E2 afirmou que:

No ano da avaliação, quando sai o edital a Direção de Ensino nos informa que teremos essa demanda e então o coordenador de curso toma conhecimento do edital e do cronograma das atividades.

O E3 respondeu:

Chega no e-mail da coordenação o edital com o cronograma das atividades. No edital contém a legislação sobre o ENADE, perfil dos alunos aptos a participarem da avaliação, regras gerais, já no cronograma são informações de quando e quem deverá executar cada atividade, por exemplo: o coordenador deverá cadastrar os alunos aptos a realizarem a avaliação e, os alunos a responderem ao questionário socioeconômico.

O E4 afirmou que:

Ao iniciar o processo da avaliação do ENADE no curso, temos que estar cientes da legislação, do cronograma, identificar quem são os alunos que farão a avaliação.

O E5 afirmou que:

Quando a gente recebe os documentos, é preciso entender a legislação, por que pode ter alguma mudança de uma edição para outra. Depois, identificar os alunos que farão a prova e cadastrá-los.

Já o E6 destacou que:

A Direção de Ensino envia no e-mail a informação que teremos que participar do ENADE naquele ano, vem também o edital para sabermos o que temos que fazer e em que tempo, pois temos datas para cumprir.

O entrevistado E7 relatou que:

No início do ano o Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso se reúne para discutirmos sobre os resultados obtidos ou esperados da avaliação ENADE. Baseado nos editais anteriores, traçamos um plano de ação com o coordenador do curso para que todo o processo possa ocorrer efetivamente. Quando sai o edital a Reitoria envia para os campos e a Direção de Ensino envia para os coordenadores para que possam dar início ao processo de cadastramento, auxiliar os alunos no preenchimento do questionário social entre outras necessidades.

Já E8: “Recebemos um e-mail com as informações do que temos que fazer. A gentelê e se organiza para realizar as atividades dentro do cronograma da edição.”

E finalmente o E9 afirmou que:

Como o ENADE ocorre a cada 3 (três) anos, o professor que assume a coordenação deverá conhecer sobre o curso e as atividades que envolvem a avaliação, ele precisa saber quando que aconteceu a última edição e se preparar para a próxima. Esse preparo acontece por meio da busca de editais anteriores, conhecer a legislação para que no tempo em que vier a avaliação já esteja a par dos trâmites. A reitoria envia para a gente o edital e o cronograma das atividades.

Observa-se nas respostas dos entrevistados que o compartilhamento do conhecimento ocorre via e-mail que recebem os documentos oficiais do ENADE, estudam as informações e iniciam as atividades.

Entendemos que as respostas do E7 e E9 destacam que no início do ano letivo em que ocorre a edição para o curso que ele coordena, é convocado o NDE, o Enade inicia-se antes mesmo do recebimento do edital, assim, realizam reuniões, buscam informações e o conhecimento com aqueles coordenadores que já passaram por edições anteriores naquele curso ou em outros cursos da instituição e, observam que existe uma responsabilidade da coordenação de curso em se antever ao processo, ou seja, a busca pelo conhecimento e o seu compartilhamento.

A experiência empírica dos pares, ou seja, o conhecimento obtido pelos coordenadores de edições anteriores traduz no compartilhamento de conhecimento de forma tácita, onde um indivíduo baseado nas experiências internalizadas compartilha com os demais envolvidos naquele contexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Questão 2:** O conhecimento disponibilizado é compartilhado de que forma e qual o valor dele para a execução das atividades?

Esta questão tem o intuito de analisar o que é feito a partir do recebimento das

informações como que os coordenadores de curso realizam o compartilhamento do conhecimento e o qual a importância desse conhecimento para o processo de execução do ENADE no curso.

O entrevistado E1 afirmou que:

Primeiro chega da reitoria para a direção de ensino que envia para gente, tudo por e-mail, depois que a gente lê os materiais, temos um treinamento na plataforma do ENADE, sobre as regras gerais de quem está apto a fazer a avaliação, sobre o cronograma, alguns aspectos da legislação que consta naquele edital. São informações essenciais para dar início à gestão e todos os documentos são compartilhados pelo procurador institucional via google drive e que acessamos sempre que for preciso consultar alguma informação técnica. Temos acesso direto ao procurador institucional que fica na reitoria, via e-mail e telefone.

Para o E2:

Depois que chega da direção os documentos tenho que estudá-los para identificar as atividades e quem são os responsáveis por cada etapa. Tem também um treinamento online, pela plataforma do INEP que nos ajuda a compreender o processo e então começar a cadastrar os alunos, orientá-los no que for necessário. Mesmo com os documentos e o treinamento, surgem muitas dúvidas na hora de executar as atividades, buscamos o conhecimento com outros coordenadores que já realizaram o processo pelas edições anteriores e também com o procurador institucional que nos auxilia com o compartilhamento das informações técnicas do ENADE e institucionais.

O E3 destacou que:

As informações iniciais são extremamente importantes para o processo porque a legislação norteia sobre o perfil do aluno, identifica em qual momento do curso o aluno deve estar para realizar a avaliação, trâmites gerais das atividades e questionários iniciais para a inscrição ser formalizada. Esses conhecimentos são obtidos também através de um treinamento online na plataforma do INEP e pelo google drive onde ficam os documentos e a legislação para consulta.

Para o E4:

As informações iniciais são muito importantes para que o coordenador consiga identificar suas atividades e como que acontece o processo do ENADE. É através dos documentos que a gente consegue operacionalizar a edição no curso.

Já o entrevistado E5 afirmou que:

Acho que as informações deveriam ser mais detalhadas, o que apresenta no edital é a parte do perfil de aluno para a avaliação e as responsabilidades de cada envolvido, são importantes essas informações, mas nos orienta pouco na execução do trabalho. A instituição não tem pessoal preparado para nos auxiliar, é um aprendendo com o outro.

Assim como o E6:

O que chega para a coordenação são os trâmites para iniciar o processo, são importantes, pois nos dá o conhecimento do que temos que fazer e em quanto tempo. Acredito que poderia ser melhor na parte interna da instituição porque não tem ninguém no campus que possa nos acompanhar efetivamente para ajudar a realizar as atividades. As vezes acontece de o sistema da instituição não estar atualizado e fica difícil identificar quem são os alunos aptos para a avaliação.

Entretanto o E7 relatou que:

No ano da edição do ENADE, antes mesmo do recebimento do edital daquela edição, já nos antecipamos para saber quais as responsabilidades de cada envolvido, identificamos no sistema institucional o perfil dos alunos quanto a porcentagem de conclusão de curso para realizarem a avaliação. Esse conhecimento inicial é importante para a execução das atividades quando recebermos o edital.

O entrevistado E8 afirmou que:

Tomamos conhecimento do que temos que fazer através dos documentos do INEP e do treinamento na plataforma do ENADE. É importante para a execução de cada etapa.

E finalmente o E9 destacou que:

O que é disponibilizado para nós é essencial sem esse conhecimento não temos como iniciar o processo, temos o edital, o cronograma, a legislação que orienta o que deve ser feito, mas na instituição, falta alguém que possa nos ajudar com os trâmites internos, é um trabalho bastante isolado, nem sempre tem outros cursos da instituição na mesma edição. Buscamos informações com outros colegas, e temos o procurador institucional que coordena a edição de todos os cursos do IFMT, as vezes o tempo de resposta é demorado, pois sempre falamos via e-mail e diante de um cronograma ficamos limitados.

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, por Nonaka e Takeuchi (1997) 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.

As informações são enviadas no e-mail da coordenação de curso, sendo o e-mail considerado uma ferramenta de comunicação tendo como vantagens a transmissão de mensagens instantâneas e que pode ser compartilhado por vários destinatários simultaneamente (APO, 2009). 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.

O conhecimento também é compartilhado pelo *Google Drive* ferramenta tecnológica que tem por objetivo concentrar as informações e otimizar a comunicação entre os envolvidos (APO, 2009). Portanto, confirma-se que existe o compartilhamento do conhecimento por meio das ferramentas tecnológicas que conforme Soares (2012, apud Nunes et al. 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.

**Questão 3:** Quem são os envolvidos diretamente no processo de avaliação do ENADE e como é feito o compartilhamento do conhecimento entre os pares?

Esta questão é para especificar os envolvidos nas atividades, e já de posse do conhecimento inerente aos procedimentos iniciais, identificar como que ocorre o compartilhamento entre os pares.

O entrevistado E1 respondeu que:

Se for ver pela hierarquia, primeiro o Procurador Educacional Institucional, depois a Direção de Ensino, Coordenadores dos cursos, Professores e Alunos. A parte inicial fica sob responsabilidade dos três primeiros, a partir do coordenador do curso, este alinha com os professores sobre os eixos temáticos que farão parte da avaliação, sobre a importância desta avaliação para os alunos e para o curso. Na sequência é realizada uma sensibilização dos professores junto aos alunos que farão a avaliação, para que todos participem.

Já o entrevistado E2 afirmou que:

A coordenação se junta com os professores para orientar os alunos sobre o ENADE. A orientação normalmente é presencial, nas salas das turmas que farão o ENADE. Sempre tem algum aluno que está matriculado por disciplina e que não estava presente na sala de aula no dia das orientações, então o contato acontece por e-mail e WhatsApp, para que não percam o prazo.

Entretanto o entrevistado E3 apontou que:

Direção, coordenação, professores e alunos. Mantemos a comunicação via e-mail, trocamos conhecimento, informações, orientações, o que ocorre também nas reuniões agendadas para esse fim.

Para o entrevistado E4:

A coordenação mantém contato e troca de informações constantemente com os professores e os alunos que farão a avaliação. Acontece via e-mail, por reuniões e nas salas durante as aulas. Quando a gente identifica os eixos temáticos da avaliação, os professores da área fazem uma revisão daqueles temas, o que acontece fora do horário de aula em forma de extensão de conteúdo.

Já entrevistado E5 respondeu que:

Além da coordenação, normalmente buscamos ajuda com outros coordenadores que já organizaram alguma edição, eles compartilham o que sabem, estratégias, formas de otimizar o processo. Também trabalhamos com os professores para ajudar a compartilhar as informações do ENADE com os alunos que vão realizar a avaliação. Os professores também ajudam com os temas que poderão compor a avaliação. Distribuem materiais, apostilas, as vezes fazem extensão desses temas fora do horário das aulas regulares.

O entrevistado E6 destacou que:

Juntamos o colegiado do curso para ajudar na parte de passar as informações do Enade para os alunos, sobre a importância de fazer a avaliação, bem feita, quais os impactos da nota na avaliação do curso. Em uma edição foi possível fazer uma extensão, fora do horário das aulas regulares, com os eixos temáticos da avaliação. A troca de informações sempre ocorreu presencialmente, nas salas de aula e nas reuniões de colegiado.

Já o E7 afirmou que:

A Direção de Ensino nos dá o suporte necessário para a realização das atividades, tira dúvidas. O NDE que elabora estratégias para o compartilhamento das informações, a coordenação que executa a parte operacional cadastrando os alunos e auxiliando nas informações, o colegiado no caso os professores que colaboram para reforçar o conhecimento dos conteúdos entre os alunos. Fazemos isso por meio de reuniões presenciais e e-mails.

Entretanto o entrevistado E8 destacou que:

O trabalho do coordenador é bastante individualizado por causa de suas atividades específicas no processo, mas contamos também com a ajuda dos professores para auxiliar os alunos no preenchimento dos questionários na sala de informática, pois muitos alunos não possuem computador em casa.

Finalmente para o entrevistado E9:

Os coordenadores da edição sempre contam com a ajuda de outros coordenadores que já passaram pelo processo, estes explicam o que sabem, de como fazer para identificar os alunos no sistema, de como cadastrar na plataforma do ENADE. Os professores também ajudam a compartilhar o conhecimento dos eixos temáticos junto aos alunos e a sensibilizá-los da importância dessa avaliação para o curso que estão fazendo.

Em análise das respostas os envolvidos compõem uma hierarquia em que cada indivíduo desempenha um papel que chega na instituição por meio do cronograma do ENADE. Conforme destaca o E1 a operacionalização do Enade inicia-se na reitoria com o procurador educacional institucional, que segue para a direção de ensino do



campus que compartilha as informações com os coordenadores de curso, a partir dos coordenadores, os professores do curso são envolvidos para orientar os estudantes que realizarão a avaliação.

Quanto ao compartilhamento do conhecimento, este ocorre por meio de reuniões presenciais de colegiado e NDE e, quando necessário também utilizam ferramentas virtuais para planejar as ações, orientar e preparar os estudantes para a avaliação.

Na preparação do estudante os professores dos eixos temáticos que farão parte da avaliação conforme indicado no edital do ENADE, realizam aulas de extensão presenciais em horários especiais, ou seja, fora do horário das aulas regulares, como forma de tirar dúvidas, relembrar alguns pontos das disciplinas.

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 poderá propiciar uma nova cultura com os envolvidos onde poderão compartilhar conhecimento e facilitar os processos com qualidade e eficiência (LLARENA et al., 2015).

**Questão 4:** O conhecimento disponibilizado é o suficiente para organizar o processo no curso a ser avaliado? Por quê?

A questão tem por objetivo responder se as informações que antevêm ao processo do ENADE pelo edital e cronograma são suficientes para organizar as atividades no curso que será avaliado e assim, identificar quais as dificuldades dos coordenadores.

O entrevistado E1 relatou que:

As informações que são disponibilizadas para nós são muito técnicas, apenas envolve as responsabilidades e os prazos, mesmo no treinamento da plataforma é tudo muito raso. Temos uma realidade interna em que precisamos identificar os alunos que vão para a prova, isso é moroso para quem coordena curso grande, mas acho também que cada instituição deve ter procedimentos diferentes para gerir o processo do ENADE e por isso que temos acesso apenas às informações técnicas. Enquanto a institucional depende apenas do pessoal interno que ajuda como pode ou com o que sabe.

Já o E2 complementou:

As informações não são suficientes e muitas vezes tivemos problemas com a interpretação das regras, mas devido a particularidades internas, por exemplo: a formatura de uma turma iria ocorrer em meados de outubro, e no percentual do

sistema estava dentro da obrigatoriedade de realizar a avaliação ENADE, por que a inscrição ocorreu em um período em que a turma não havia fechado os 100% de conclusão de curso, tivemos que fazer a inscrição deles e segurar a formatura para após a realização da prova que aconteceu em novembro. Por um erro de interpretação tivemos retrabalho e a insatisfação dos alunos. Eu até me pergunto: será que fizeram a prova com efetividade? Não sabemos.

Os demais entrevistados afirmam que as informações que tomam conhecimento são apenas técnicas e que buscam conhecimento com outros colegas, realizam reuniões o profissional técnico educacional do departamento, este conhece bem o sistema institucional e que pode ajudar na consulta e identificação dos estudantes com o perfil para a avaliação ENADE.

Portanto, quanto a suficiência das informações contidas nos documentos, os coordenadores relataram são insuficientes, pois o edital apresenta as regras da edição e o cronograma o prazo e a divisão das responsabilidades, mas que são informações sem o detalhamento de como realizar as atividades. Torna-se um ponto negativo a ausência ou a falta de conhecimento para executar as atividades, pois poderão ocorrer erros e situações adversas comprometendo os resultados da gestão ou mesmo da avaliação.

As características do conhecimento a ser compartilhado elemento do MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (2018), envolvem, portanto, no contexto dessa pesquisa, o conhecimento explícito em que apresenta por meio de edital a legislação do ENADE e o cronograma em que determina as atividades e as responsabilidades de cada envolvido. Considerando particularidades da instituição muitas informações não estão explícitas, ou seja, documentadas ou codificadas, os coordenadores recorrem aos colegas que possuem conhecimento e estes compartilham o que tem por experiência, o que é caracterizado no Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) como a socialização em que o conhecimento é compartilhado diretamente proveniente das experiências dos sujeitos.

De acordo com Sordi, Nakawama e Binoto (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.

#### **4.2.3 Características do ambiente organizacional**

Para o segundo elemento do MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (2018), uma questão

foi elaborada para analisarmos e identificarmos a atuação da instituição no compartilhamento do conhecimento na gestão do ENADE.

**Questão 5:** A instituição durante esse processo favorece o compartilhamento de conhecimento? Como?

O intuito dessa questão é identificar quais os recursos ou ações que a instituição utiliza para que possa favorecer o compartilhamento do conhecimento. As respostas foram bem objetivas e em consonância umas com as outras, assim, a contribuição dos entrevistados foram compiladas e interpretadas para a síntese a seguir.

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 a 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.

Os entrevistados relataram que tiveram pouco apoio institucional, por não ter uma comissão local do ENADE que pudesse ajudá-los no processo, isso ocorreu em quase todosos cursos, pois a cada triênio da edição o coordenador dificilmente é o mesmo da edição anterior, portanto, é um primeiro contato com a atividade, ou seja, com o conhecimento do contexto.

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.

A instituição no âmbito geral, apenas vincula em seus canais de comunicação, como site institucional e redes sociais, sobre o(s) curso(s) que farão a avaliação e em qual etapa se encontra, pois os estudantes precisam também acompanhar o cronograma para realizarem o preenchimento do Questionário do Estudante e, posteriormente, fatos que ocorreram no dia da avaliação e no final a publicização do resultado.

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.

Conforme Neves, Varvakis e Fialho (2005) é preciso uma sinergia entre as pessoas, os processos e a tecnologia e confirmado por Servin (2005) esses três elementos é um conjunto que quando combinados movimentam as ações internas e externas da organização, ou seja, não funcionam isoladamente, pois as pessoas impactam no gerenciamento dos processos e que também afeta o uso e o desempenho das tecnologias.

De acordo com Sordi, Nakawama e Binoto (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.

#### **4.2.4 Oportunidades para compartilhar**

Para o terceiro elemento do MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (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 do

conhecimento em tempo, conforme o cronograma do ENADE. As respostas foram analisadas e sintetizadas para melhor compreensão da análise.

**Questão 6:** Quando quê o conhecimento é compartilhado e como ele ocorre?

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 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.

**Questão 7:** Os coordenadores envolvidos na organização do Enade possuem recursos e tempo hábil para o compartilhamento do conhecimento?

A edição possui um cronograma que inicia-se em meados do mês de junho até o mês de fevereiro do ano seguinte, porém as atividades estão mais concentradas entre os meses de junho até novembro daquele ano letivo, quando ocorre a avaliação, conforme observado no cronograma da edição 2019 e pelas respostas dos entrevistados.

O entrevistado E3 relatou que:

As informações demoravam muito para chegar na coordenação em que eu atuava na época da edição, até eu entender, aprender e compreender como era o processo, tive um atraso no cadastramento dos estudantes, iniciei o cadastramento 24 horas antes do encerramento do prazo para esse fim, e para dar conta a tempo, foi necessário um desdobramento de carga horária para que não fossemos prejudicados.

Os demais 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 tornando as oportunidades de compartilhamento escassas.

Conforme Sordi, Nakawama e Binoto (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, como para quem

disponibiliza.

#### 4.2.5 Barreiras de Compartilhamento

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.

**Questão 08:** Quais as dificuldades em compartilhar o conhecimento quanto ao processo dessa gestão?

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.

O entrevistado E2 respondeu que:

A parte institucional em que temos que identificar o perfil dos estudantes aptos para a avaliação, deixou bastante a desejar, pois as informações no sistema estavam bastante desatualizadas, e inúmeras vezes tínhamos que refazer a atividade ou cadastrar novos estudantes que não constavam no filtro anterior. Esse retrabalho gerou incertezas e desperdício de tempo. Se o sistema tivesse atualizado essa atividade teria sido mais assertiva.

O entrevistado E6 relatou que:

No meu entendimento compartilhar conhecimento é dar e receber informações dentro de um contexto. Na coordenação de um curso existe uma certa rotatividade de coordenadores, assim quando teve a edição do ENADE no curso em que eu estava coordenador, foi minha primeira experiência e tive dificuldades em receber informações dos colegas já experientes, não por falta de vontade, mas porque eles têm outras atividades docentes e não tem tempo para se envolver com essa demanda e também como o ENADE acontece a cada três anos é difícil lembrar de todos os procedimentos internos. Foi possível realizar as atividades com a ajuda do departamento e da direção de ensino.

O entrevistado E7 acrescentou que:

O processo de comunicação da instituição é bastante demorado, os recursos existem e estão disponíveis, mas faltam pessoas para ajudar na compreensão de como os coordenadores de curso deverão realizar a gestão do ENADE. As vezes as informações não chegam e quando chegam já está em cima do prazo de encerramento daquela atividade. A gente precisa de uma comunicação mais rápida e eficiente para realizarmos nossas atividades.

**Questão 09:** As pessoas envolvidas têm problemas para buscarem ou entenderem regras ou as atividades do processo de organização?

Conforme o entrevistado E1:

A coordenação de curso possui uma certa rotatividade de coordenadores, como as edições do ENADE ocorrem a cada triênio, dificilmente o coordenador atual será o mesmo de 03 (três) anos atrás. Então, é sempre uma aprendizagem de algo novo, um primeiro contato e as informações contidas nos documentos não são suficientes para realizar todo o processo. A comunicação, apesar de termos os canais de acesso para a troca de informações, é bastante falha, todas as vezes que precisamos de alguma informação foi via e-mail e o tempo de resposta foi bastante demorado, o que nos faz buscar outras fontes para obtermos o conhecimento necessário.

O que é confirmado pelo entrevistado E3:

O que conseguimos fazer, além de estudar os documentos é pedir ajuda aos ex-coordenadores para nos ensinar como realizar as atividades. Nem sempre essas pessoas estão com disponibilidade de tempo para nos ajudar, é preciso agendar ou contar com a boa vontade dos outros.

Observa-se que na fala dos demais entrevistados, assim como na resposta do E3, algumas barreiras de tempo e de disposição ocorrem quando se trata do compartilhamento do conhecimento de forma tácita.

**Questão 10:** A instituição poderia ajudar a mitigar esse problema?

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.

A questão da comunicação interna ficou evidente na análise da resposta do E7 da questão 08 (oito), apesar de algumas respostas dos outros 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 “[...] 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” (GOMES, 2000, p. 167).

E de acordo com Sordi, Nakawama e Binoto (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.

#### **4.2.6 Condições para a existência de cooperação**

O quinto elemento do MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (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.

**Questão 11:** O contexto da organização da edição Enade proporciona condições para a cooperação entre os coordenadores?

Ao observar a frequência em que as edições ocorrem nos cursos, a maioria das edições 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.



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. Se ajudaram mutuamente, presencialmente 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 cooperativa.

Assim, para Sordi, Nakawama e Binoto (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.

#### **4.2.7 Motivações para compartilhar**

No sexto elemento do MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (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.

**Questão 12:** Durante a organização quais as motivações das pessoas envolvidas para compartilhar o conhecimento?

O entrevistado E1 respondeu que:

O resultado do ENADE é um indicador de qualidade do curso, quanto maior a nota, como nota 4 ou 5 que é a pontuação máxima, melhor a qualidade do curso. Ofertar um curso de qualidade é primordial para a formação de novos profissionais. Estes terão um excelente preparo para atuar lá fora levando o nome da instituição para o mercado. Quando alcançamos boa nota de avaliação sabemos que fizemos bem a

nossa parte, durante o ensino e durante a gestão. Sim, isso é um fator motivacional ser reconhecido como o melhor curso da área.

O entrevistado E5 afirmou que:

Na área da educação buscamos motivação o tempo todo, compartilhamos conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. O processo de avaliação do ENADE vem com uma demanda que nos impõe atividades que as vezes não temos conhecimento, nesse ato é que vamos aprender, buscar informações, conversar com os colegas e também repassar para os professores que auxiliam na preparação dos alunos que vão fazer a avaliação. É um desafio!

Já o entrevistado E4 respondeu que:

Só realizamos o processo do ENADE porque somos obrigados e por que essa avaliação impacta no curso. Discordo totalmente da proposta dessa avaliação, não acredito que ela seja eficaz. Nossa instituição enquanto IFMT ainda está nos primeiros passos da avaliação, pois os cursos superiores na maioria são recentes e passaram por poucas edições. Quanto ao processo de organização do ENADE na coordenação, trabalharem equipe é muito bom, compartilhamos nossas experiências, um processo que proporciona aprendizado.

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 para 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.

Portanto, 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, Nakawama e Binoto (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 os atos e comportamentos cooperativos.

#### 4.2.8 Saídas

São os resultados relacionados ao conhecimento. Na finalização da edição ENADE, após a aplicação da prova de avaliação. Conforme o MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (2018), uma vez terminada a fase de processamento / transformação, poderemos obter.

**I - Panorama Geral** - cenário com a síntese da análise dos elementos.

**II - Possíveis Soluções** - intervenções planejadas com base no panorama geral.

**III - Agenda** - cronograma com os passos a serem executados.

#### **I - Panorama Geral - cenário com a síntese da análise dos elementos.**

No MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (2018), o **Panorama Geral** corresponde a análise dos 6 (seis) elementos do modelo (seções de 4.2.2 a 4.2.7) 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.

## **II - Possíveis Soluções - intervenções planejadas com base no panorama geral**

No MCC de Sordi, Nakawama e Binoto (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 internano 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(os) 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 coma

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 3 e 4), 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 a comissão permanente desenvolver o material.

Conforme as 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 et al. (2015) destaca que ferramentas como E-mail e Skype contribuem diretamente na comunicação entres 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 e **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.

### **III - 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.

Neste capítulo 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. Ao final apresentou uma agenda com o cronograma e os passos a serem executados

para que possa ser implementada na instituição a fim de solucionar as lacunas do processo do ENADE encontradas nesta pesquisa.

No último capítulo são apresentadas as principais considerações acerca da solução proposta, mostrando as vantagens e as desvantagens que podem ocorrer em relação a adoção deste modelo. E ao final mostra trabalhos futuros possíveis de ser executados.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo geral apresentar um modelo de compartilhamento de conhecimento que possa solucionar lacunas detectadas no processo de gestão do Enade na 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 como Ação Cooperativa de Sordi, Nakawama e Binoto (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, Nakawama e Binoto (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 de outros coordenadores.

Verificou-se como ponto positivo que a IFE's 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 IFE's é limitado, pois a instituição não possui pessoas com especialista no assunto. Para sanar essa fragilidade, a sugestão partida dos próprios entrevistados é de formar uma Comissão Permanente do ENADE em 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, Nakawama e Binoto (2018), conclui-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, apresentando um MCC que fosse possível propor soluções para resolver as lacunas que dificultassem 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 BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Luiz Ernesto. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações: um estudo desconstrucionista**. 2005. (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3877/LE.pdf?sequence=1>>  
Acesso em: 26/05/2019.

Asian Productivity Organization (APO). **Knowledge Management: Facilitators' Guide**. APO: Tokyo, 2009.

BARBOSA, R. R. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Informação & Informação, Londrina, v. 13, n. esp. p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>> Acesso em: 22/06/2019

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, São Paulo: 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80

BRASIL. **ENADE**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/enade>> Acesso em: 25/05/2019.

\_\_\_\_\_. IFMT - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Histórico Organizacional**. Reitoria. Disponível em:  
< <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/apresentacao-e-historico/> > Acesso em: 20/05/2019.

\_\_\_\_\_. **INEP** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sobre-o-inep>> Acesso em: 25/05/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diário Oficial da União, Brasília, 15 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)> Acesso em: 25/05/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9394/96. Lei de Diretrizes e Bases - LDB**. Disponível em:  
< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm#art9viii](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm#art9viii)>

\_\_\_\_\_. **Lei 11.892 – Lei de criação dos Institutos Federais – IF's** – Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)> Acesso em: 27/05/2019.

\_\_\_\_\_. MEC. **Histórico da Rede Federal**. 2016. Disponível em:  
<<http://redefederal.mec.gov.br/historico>> Acesso em: 25/06/2019

CALDERÓN, A. I.; POLTRONIERI, H.; BORGES, R. M. **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, 2011. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n73/05.pdf> > Acesso em: 27/05/2019

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHOO, C.W. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. Oxford University Press, 1998. (tradução livre)

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Trad. de Luciana de O. da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUMMINGS, Jonathon N. **Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization**. Management science, v. 50, n. 3, p. 352-364, 2004. (tradução livre)

DALKIR, Z. **Knowledge Management in Theory and Practice**. 2.nd. MIT Press: Cambridge, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOU. Diário Oficial da União. **Edital nº 43 de 04 de junho de 2019**. INEP: 2019. Disponível em:  
<<http://www.in.gov.br/web/dou/-/edital-n-43-de-4-de-junho-de-2019exame-nacional-de-desempenho-dos-estudantes-enade-2019-153779669>>

FLEURY, Maria T.L.; OLIVEIRA JR., MOCÍAD, M. (Coord.). **Gestão estratégia do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. D. **Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade**. Coimbra: Editora Quarteto, 2000.

HOUAISS Antônio; VILLAR, S. Mauro. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

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>.> Acesso em: 22/06/2019

LLARENA, R. A. S.; DUART, E. M.; SANTOS, R. R. **Gestão do conhecimento e desafios educacionais contemporâneos**. Em questão. Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 222- 242, 2015. Disponível em<<http://www.redalyc.org/html/4656/465645967012/>> Acesso em: 21/06/2019

MAGNIER, Watanabe, R., & Senoo, D. **Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge initiatives**. Journal of Knowledge Management, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270810852368>> Acesso em: 22/06/19

MACCARL, Emerson A.; RODRIGUES, Leonel C. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior**. RN. Studies on emerging countries, 2003. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/318/304>> Acesso em: 23/06/2019

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS. E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTEI, A. R. N.; GARROCINI, E. C. G. **Gestão estratégica de tutores centrais: uma contribuição para os desafios futuros**. Revista Intersaberes. Curitiba, ano 4, n. 7, p.8-23, jan/jun., 2009

NETO, Roseli J.; LIMA JR, Afonso V.; VARVAKIS, Gregório; SANTOS, Neri. **Práticas de Compartilhamento do Conhecimento no Instituto de Pesquisas Ambientais e Tecnológicas (IPAT)**. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/16009>> Acesso em: 21/06/2019

NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. P. **Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura**. Revista de Ciências da Administração. v20 n.51. agosto, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 19. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, C. S. **O Compartilhamento de Conhecimento entre os Agentes de um Curso na Modalidade EAD: Um Estudo de Caso**. (Dissertação Universidade Federal de Santa Catarina) 2013. Disponível em: <[http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/05/Carolina-Schmitt-Nunes\\_Disserta%C3%A7%C3%A3o2.pdf](http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/05/Carolina-Schmitt-Nunes_Disserta%C3%A7%C3%A3o2.pdf)> Acesso em: 05/07/2019.

OLIVEIRA, Ronielton R.; OLIVEIRA, Roniton R.; LIMA, J. B. **Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23033>> Acesso em: 21/06/2019

SANTOS, F. F. Modelo de gestão para promover a criação e o compartilhamento de conhecimento em comunidade virtual de prática. 2010, 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2ª edição. São Paulo: EPU, 1987.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health. Specialist Libray, July 2005. Disponível em:  
<[http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/knowledge/docs/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf)> Acesso em: 19/06/2019.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de conteúdo**: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. Qualitas Revista Eletrônica, Campina Grande, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2015.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento, 2004. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>> Acesso em: 22/06/2019

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M.K; BINOTTO. E. **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. 2018. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/325022183\\_Compartilhamento\\_de\\_Conhecimento\\_nas\\_Organizacoes\\_Um\\_Modelo\\_Analitico\\_sob\\_a\\_Otica\\_da\\_Acao\\_Cooperativa](https://www.researchgate.net/publication/325022183_Compartilhamento_de_Conhecimento_nas_Organizacoes_Um_Modelo_Analitico_sob_a_Otica_da_Acao_Cooperativa)> Acesso em: 20/09/2020.

STROCCHIA, M. **MCTC: Metodologia para la captura y transferencia de conocimiento**. Fundación Iberoamericana del conocimiento. In: Memorias de las Jornadas 2001 de Investigación de la UCAB, 2001.

SZULANSKI, G. **The process of knowledge transfer**: a diachronic analysis of Stickness. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2000. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074959780092884X>> Acesso em: 15/11/2019.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações** (L. E. T. Frazão, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. 1998.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. Revista de Administração Contemporânea. v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200005)>

UNPAN – United Nations Public Administration Network. **Fundamentos da Gestão do Conhecimento: Conceitos, Objetos, Princípios e Expectativas**. Disponível em:  
<<http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN93042.pdf>> Acesso em: 19/05/2019.

VON BERTALANFFY, Ludwig. Teoria geral dos sistemas. Vozes, 2008.

WAITZ, I. R.; ARANTES, M. P. C. **Avaliação do ensino superior e a prática docente**. Anuário da Produção Acadêmica Docente, Valinhos-Sp, v. 3, n. 6, p. 249-262, 2009.

Disponível em:

<<https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1383/1/Artigo%2020.pdf> >

Acesso em: 27/05/2019.

WANG, Sheng; NOE, Raymond A. **Knowledge sharing: A review and directions for future research**. Human Resource Management Review, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010. (tradução livre)

YUSOF, Zawiyah M. et al. Knowledge sharing in the public sector in Malaysia a proposed holistic model. Information Development, v. 28, n. 1, p. 43-54, 2012.

## **APÊNDICE 01 - ROTEIRO DA ENTREVISTA**

### **Protocolo da entrevista semiestruturada.**

#### **Início da entrevista semiestruturada**

Meu nome é Marcia Dayana Fernandes, sou orientanda de mestrado do professor Dr. Flávio Bortolozzi e estou desenvolvendo a pesquisa: Análise do processo de compartilhamento do conhecimento na aplicabilidade do ENADE sob a ótica da Gestão do Conhecimento de uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES.

Participar desta pesquisa o(a) senhor(a) não terá nenhum custo financeiro e contribuirá para que a pesquisa possa ser desenvolvida em outras áreas correlatas.

Para garantir o anonimato e o sigilo da entrevista, os participantes não serão identificados, e os dados estarão sob a guarda desta pesquisadora e que serão utilizados unicamente para identificação das respostas pela análise de conteúdo.

A finalidade dessa entrevista é obter informações a fim de identificar as práticas de compartilhamento do conhecimento entre os coordenadores quanto a gestão do ENADE nos cursos ofertados pela instituição do campus sede e propor um modelo que resolva as lacunas do processo.

#### **Roteiro das questões da entrevista semiestruturada.**

Apresentação: Marcia Dayana Fernandes, mestranda do Programa de Pós Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações

#### **Elemento 1: Identificar as características do conhecimento a ser compartilhado.**

**Questão 1:** Quais são os conhecimentos necessários para iniciar a organização do Enade no curso?

**Questão 2:** O conhecimento disponibilizado é compartilhado de que forma e qual o valor dele para a execução das atividades?

**Questão 3:** Quem são os envolvidos diretamente no processo de avaliação do ENADE e como é feito o compartilhamento do conhecimento entre os pares?

**Questão 4:** O conhecimento disponibilizado é o suficiente para organizar o processo no curso a ser avaliado? Por quê?

**Elemento 2: para as características do Ambiente Organizacional.**

**Questão 5:** A instituição durante esse processo favorece o compartilhamento de conhecimento? Como?

**Elemento 3: Para as oportunidades para compartilhar.**

**Questão 6:** Quando que o conhecimento é compartilhado e como ele ocorre?

**Questão 7:** Os coordenadores envolvidos na organização do Enade possuem recursos e tempo hábil para o compartilhamento do conhecimento?

**Elemento 4: Para as barreiras ao compartilhamento**

**Questão 08:** Quais as dificuldades em compartilhar o conhecimento quanto ao processo dessa gestão?

**Questão 09:** As pessoas envolvidas têm problemas para buscarem ou entenderem regras ou as atividades do processo de organização?

**Questão 10:** A instituição poderia ajudar a mitigar esse problema?

**Elemento 5: Para as condições para a existência de cooperação**

**Questão 11:** O contexto da organização da edição Enade proporciona condições para a cooperação entre os coordenadores?

**Elemento 6: Motivações para compartilhar (entrevista)**

**Questão 12:** Durante a organização as pessoas envolvidas estão motivadas a compartilhar o conhecimento?

Obrigada pela participação.