

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Educação Superior Privada

Critical Success Factors for Knowledge Management at a Private Higher Education School

Factores Críticos del Éxito para la Gestión del Conocimiento en una Institución Privada de Educación Superior

Annor da Silva Junior¹

Caio Eduardo de Guido Polizel²

Priscilla de Oliveira Martins da Silva³

Recebido em 17 de junho de 2011 / Aprovado em 30 de março de 2012

Editor Responsável: Ivam Ricardo Peleias, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Objetiva-se descrever e analisar como a representatividade do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) influencia os fatores críticos de sucessos (FCS) aplicados à gestão do conhecimento em uma Instituição de Educação Superior (IES) privada. Para isso, realizou-se um estudo de caso qualitativo em uma IES localizada no Paraná, tendo como referência os resultados do Enade de 2006. Os dados foram coletados por meio de triangulação e submetidos a análise temática de conteúdo. A análise dos dados indica que os resultados do Enade tiveram sua representatividade gradativamente ampliada ao longo dos anos na IES. Verificou-se que os seis FCS aplicados à IES tiveram influência no resultado obtido pela IES no Enade 2006, que foi considerado como positivo pela instituição. Dois FCS aplicados à IES destacaram-se,

porém, em relação aos demais: políticas educacionais e avaliação institucional. Observou-se que o movimento de aproximação da entidade mantenedora em relação à entidade mantida acabou por influenciar e interferir na gestão universitária e, conseqüentemente, na gestão do conhecimento. Por fim, os dados permitiram caracterizar a gestão do conhecimento na IES, como ainda incipiente, indicando que “em casa de ferreiro, o espeto é de pau”.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Instituição de Educação Superior. Fatores críticos de sucessos aplicados à Instituição de Educação Superior.

ABSTRACT

We aim to describe and analyze how the representativeness of the National Student

1. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professor da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES [annorsj@gmail.com]

2. Mestre em Administração pela Fucape Business School. Consultor da Hoper Educação. [caio@hoper.com.br]

3. Doutora em Psicologia e Professora da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. [priscillamartinsilva@gmail.com]

Endereço dos autores: Av. Fernando Ferrari, 514 – Goiabeiras, Vitória – ES Cep. 29075-910 Brasil

Performance Exam (NSPE) influences the critical success factors (CSF) applied to knowledge management at a private Higher Education School (HES). A qualitative case study was conducted in a HES located in the State of Paraná, taking into account the results of the NSPE 2006. Data were collected via triangulation and submitted to a thematic contents analysis. Data analysis showed that the representativeness of the results of the NESP gradually increased over the years at the HES. The six CSFs applied to the HES influenced the results of the HES at the NSPE 2006, which was considered positive by the institution. However, two of the CSFs applied to the HES were outstanding: educational policies and institutional evaluation. We observed that the intensification of the relation between the maintaining entity and the maintained one influenced and interfered in the university management and consequently in its knowledge management. Data allowed characterizing the knowledge management at the HES as incipient, showing that “the shoemaker’s wife is the one who is shod worse”.

Key words: Knowledge management. Higher Education School. Critical success factors applied to a Higher Education School.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es describir y analizar la forma cómo la representatividad del Examen Nacional de Desempeño de los Estudiantes (Enade) influye en los factores críticos del éxito (FCS, en portugués) aplicado a la gestión del conocimiento en una Institución de Educación Superior (IES) privada. Para esto se realizó un estudio cualitativo de caso en una IES con sede en el Estado de Paraná, teniendo como referencia los resultados del Enade 2006. Los datos fueron recogidos por medio de la triangulación y sometido a un análisis de contenido temático. El análisis de los datos indica que los resultados de Enade han aumentado progresivamente su representación en el IES a lo largo de los años. Se concluye que los seis FCE aplicados a la IES influyen en el resultado obtenido por la IES en el Enade 2006, considerado como

positivo por la institución. Sin embargo, dos FCE aplicados a la IES destacan en comparación con los demás: la política educativa y la evaluación institucional. Se observó que la aproximación de la entidad mantenedora en relación con la entidad mantenida terminó influenciando e interfiriendo en la gestión universitaria y, por lo tanto, en la gestión del conocimiento. Por último, los datos permiten catalogar la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior como incipiente, lo que indica que «en casa del herrero, cuchillo de palo».

Palabras clave: Gestión del conocimiento. Institución de Educación Superior. Factores críticos de éxito aplicados a la Institución de Educación Superior.

1 INTRODUÇÃO

O cenário da educação superior no Brasil vem passando por transformações quantitativas e qualitativas.¹ Do ponto de vista quantitativo, o crescimento do setor pode ser observado via análise dos dados dos Censos da Educação Superior, realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) vinculado ao Ministério da Educação (MEC), nos últimos anos. Os dados revelam que, em 1998, existiam 973 Instituições de Educação Superior (IES);² e, em 2010, existiam 2.377 IES, indicando um aumento de aproximadamente de 144,3% no quantitativo de instituições em um período de 12 anos. Em meio ao cenário de crescimento da educação superior brasileira, verificou-se a ampliação na competição, principalmente entre às IES privadas, que, em 2010, representavam 88,31% do total de IES, caracterizando o setor como eminentemente privado. Assim, nesses últimos 12 anos estabeleceu-se entre as IES privadas acirrada disputa por participação no mercado, via de regra, por estratégias que culminem em aumento na captação de alunos (INEP, 2011a).

Nesse contexto de competitividade, caracterizado pelo dinamismo das transformações no ambiente econômico, político, social e tecno-

lógico, autores como Nonaka (2006); Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) e Terra (1999) consideram que o conhecimento e a capacidade de gerenciá-lo são as mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável para as organizações, diferenciando as vencedoras das demais. O ambiente de negócios da educação superior brasileira, predominantemente privado, caracteriza-se pela presença de um tipo especial de organização: a IES. Essas organizações, por natureza, têm como pressuposto articular o conhecimento via suas três atividades essenciais: ensino, pesquisa e extensão (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009). Por meio do ensino, as IES transmitem o conhecimento; da pesquisa, desenvolvem o conhecimento; e da extensão, aplicam o conhecimento. Com isso, elas podem ser caracterizadas como organizações intensivas em conhecimento (ALVESSON, 2004).

Do ponto de vista qualitativo, a avaliação da efetividade da gestão do conhecimento, como fonte de vantagem competitiva sustentável (NONAKA, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2008; TERRA, 1999) das IES pode ocorrer de duas formas: interna e externa. A avaliação interna da gestão do conhecimento das IES pode ocorrer por diversas maneiras, como por meio da avaliação dos processos de criação, aquisição, captação, compartilhamento e utilização do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001; ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003; SWAN; SCARBROUGH; PRESTON, 1999) ou por meio da análise dos Fatores Críticos de Sucessos (FCS) aplicados à gestão do conhecimento (ROCKART, 1979; WONG, 2005), entre outros. Nesse estudo, optou-se por utilizar os FCS como instrumento de avaliação interna da gestão do conhecimento das IES.

A avaliação externa das IES na educação superior brasileira tem sido realizada pelo Inep por meio do sistema de avaliação conhecido por Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Esse sistema avalia dez dimensões da IES que giram em torno das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como da responsabilidade social, do desempenho do corpo discente, da gestão universitária, do corpo docente

e das instalações, entre outros. Para proceder a essa avaliação, o sistema conta com diversos instrumentos complementares, como a autoavaliação, a avaliação externa, o Enade, a avaliação dos cursos de graduação e os instrumentos de informação como os censos e os cadastros (INEP, 2011b).

O Enade, considerado como um dos principais instrumentos de avaliação do Sinaes, tem por objetivo aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências (INEP, 2011b) e destaca-se por conferir aos cursos uma nota que representa, em termos gerais, a qualidade dos cursos e, conseqüentemente, da IES (SCHWARTZMAN, 2008). Nesse sentido, segundo o autor, a sociedade como um todo tem, no Enade, uma referência de qualidade dos serviços educacionais prestados pelas IES.

Assume-se neste artigo que as avaliações internas e externas de IES, tomadas de forma isolada, pouco sinalizam para a análise da gestão universitária (LAMARRA; BRÁ, 2004; COLOSSI, 2004), sendo necessário articular esses dois aspectos para que, a partir de uma perspectiva sistêmica, se possa compreender a relação de interdependência entre os fatores internos e externos da avaliação. Em outros termos, é a partir dessa análise que é possível identificar os aspectos internos que mais contribuem para a produção dos resultados externos.

Diante da possibilidade de relacionar essas duas modalidades de avaliação, recorreu-se a Polizel (2010), que, baseando-se nos trabalhos de Alavi e Leidner (2001), Argote, McEvily e Reagans (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), analisou as dez dimensões avaliativas do Sinaes (INEP, 2011b) e associou-as aos FCS aplicados à gestão do conhecimento (ROCKART, 1979; WONG, 2005). Com isso, propôs seis Fatores Críticos de Sucessos aplicados à gestão do conhecimento de IES, aqui identificados por FSCI (POLIZEL, 2010).

Com base nessa possibilidade e desafio de relacionar a avaliação interna e externa de IES, elaborou-se o problema de pesquisa que norteou o estudo: Como a representatividade do Enade influencia nos fatores críticos de sucesso relacionados à gestão do conhecimento em uma insti-

tuição de educação superior (FCSI) privada de pequeno porte? Pretendeu-se, com este artigo, discutir os aspectos teóricos e empíricos acerca da influência da representatividade do Enade nos fatores críticos de sucessos (FCS) aplicados à gestão do conhecimento em uma Instituição de Educação Superior (IES) de natureza privada. Para isso, esse estudo articulou: uma perspectiva empírica relacionada ao Sinaes e ao Enade 2006; e duas perspectivas teóricas, quais sejam, FCS e gestão do conhecimento (ROCKART, 1979; ALAVI; LEIDNER, 2001; ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; 2008; WONG, 2005), aplicadas ao contexto empírico da educação superior brasileira, mais especificamente, da atuação das IES (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009), sobretudo as de natureza privada.

Para o desenvolvimento desse estudo, foi utilizada a pesquisa qualitativa, com base em um estudo de caso (TRIVIÑOS, 2008; YIN, 2005) realizado em uma IES privada localizada no Estado do Paraná. Para preservar a identidade da instituição optou-se por não identificar o município de atuação e por utilizar a denominação Faculdade Beta. Os dados foram coletados via triangulação (JICK, 1979) ao articular entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação assistemática. Para interpretação dos dados e dos resultados da pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo do tipo temática (BARDIN, 2009; MINAYO, 2008).

Espera-se que a pesquisa, em seus aspectos teóricos e empíricos, possa contribuir para que gestores universitários tratem a avaliação da gestão de conhecimento em IES de forma sistêmica, ou seja, relacionem os aspectos internos da IES aos resultados da avaliação externos, e com isso possam produzir sinergia positiva capaz de potencializar os resultados da avaliação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar teoricamente a análise dos dados, serão discutidos, neste tópico, aspectos relacionados ao conhecimento e à gestão do conhecimento, aos FCS aplicados à gestão do conheci-

mento e aos FCS aplicados à gestão do conhecimento em IES.

2.1 A Gestão do Conhecimento — GC

Antes de abordar o tema gestão do conhecimento, é relevante discutir o que vem a ser conhecimento. Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Para Nonaka e Takeushi (1997, p. 24) o conhecimento é “crença verdadeira e justificada”. Mesmo considerando não se tratar de uma definição perfeita em termos lógicos, os autores a utilizam ao enfatizar que o conhecimento refere-se a crenças e compromissos, a atitudes, a perspectivas ou intenção específica, a ações e/ou significados. Para eles, o conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.

Ao analisar as perspectivas desses autores, pode-se concluir que o conhecimento é uma atividade eminentemente humana de interação com o meio físico, social e político; assim sendo, gerenciar o conhecimento consiste, em grande parte, em atividade de gerenciar pessoas. Ao aplicar a gestão do conhecimento nas organizações, pode-se considerar tratar-se de gerenciar pessoas que atuam nas organizações para o alcance de objetivos organizacionais. Nesse sentido, Von Krogh (1998) defende que a gestão do conhecimento refere-se à identificação e alavancagem do conhecimento coletivo em uma organização com o propósito de ajudá-la a competir em seu setor ou mercado de atuação. Nessa mesma orientação, Hackbarth (1998) considera que a gestão do conhecimento tem por sentido potencializar a capacidade de inovação e respostas as demandas organizacionais e ambientais.

A discussão em torno da gestão do conhecimento tem merecido a atenção de estudiosos como Alavi e Leidner (2001) e Argote, McEvily e Reagans (2003) que revisaram a temática, analisaram questões de pesquisa relacionando aspectos

teóricos e metodológicos e propuseram *framework* integrativo que articula as diferentes perspectivas de resultados do processo de gestão do conhecimento (criação, retenção e transferência) com o contexto da gestão do conhecimento. Revisando a literatura sobre o tema, observa-se a presença de duas correntes estratégicas para a gestão do conhecimento: (a) uma que reconhece o conhecimento como algo explícito, codificável e transmissível; e (b) outra que trata o conhecimento como algo tácito e passível de ser socializado por meio do contato pessoal (STEWART, 1998; NONAKA, TAKEUSHI, 1997; 2008). Talvez, dentre os autores que se interessam pela temática, os mais citados sejam Nonaka e Takeushi (1997; 2008), que desenvolveram o modelo Seci aplicado ao processo de criação do conhecimento organizacional no contexto da espiral do conhecimento que envolve os processos de socialização, externalização, combinação e internacionalização.

Em uma perspectiva processual, Swan, Scarbrough e Preston (1999) definem a gestão do conhecimento como qualquer processo ou prática de criação, aquisição, captação, compartilhamento e utilização do conhecimento, onde ele estiver, com a finalidade de incrementar a aprendizagem e a *performance* organizacional. De forma mais pragmática, a gestão do conhecimento envolve o arranjo ambiental que permite a força de trabalho de uma organização criar, captar, compartilhar e alavancar conhecimentos para potencializar *performance* organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; 2008). Uma estratégia comum para isso consiste na externalização de conhecimentos experienciais acumulados pela força de trabalho que podem ser aplicados às atividades organizacionais, armazenados em repositórios de conhecimentos organizacionais e tornados acessíveis a toda organização por meio da *intranet* corporativa (MARCH; GARVIN, 1997). Ao envolver a criação, aquisição, captação, compartilhamento e utilização do conhecimento, a prática da gestão do conhecimento, segundo Vasconcelos (2001), faz que a empresa determine o que sabe ou deveria saber em todos os aspectos para alcançar seus objetivos estratégicos.

No contexto dessa pesquisa, adotaram-se abordagens sobre o conhecimento na perspectiva construtivista, visto que se trata de uma atividade fundamentalmente humana e, assim sendo, a gestão do conhecimento é vista em termos gerais como um processo de gestão de pessoas para o alcance de objetivos organizacionais (estratégicos, táticos e operacionais), cuja finalidade é potencializar a capacidade de inovação, de aprendizagem e *performance* organizacional para fazer frente à competição nos setores de atuação da organização. Além disso, assume-se que a gestão do conhecimento é passível de verificação por meio de métodos e técnicas analíticas de aferição (quantitativas e qualitativas) cujo propósito central é mapear as técnicas de gestão de conhecimento empregadas num determinado contexto; auxiliar no direcionamento estratégico de uma organização; e identificar os recursos (humanos, financeiros, tecnológico, entre outros) que estão envolvidos em atividades geradoras de conhecimento (JOIA; OLIVEIRA, 2007). É a partir dessa perspectiva que se pretende analisar a influência da representatividade do Enade nos FCSI em uma IES privada.

2.2 Fatores Críticos de Sucesso aplicados à Gestão do Conhecimento

Em seus estudos seminiais, Rockart (1979, p. 85) definiu os FCS, para qualquer tipo de negócio, como sendo “o número limitado de áreas nas quais os resultados, se forem satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo e próspero para a organização”. Segundo o autor, os FCS são as poucas áreas-chave na qual as “coisas” devem acontecer corretamente para que o negócio prospere, ou seja, são as áreas em que o bom desempenho proporciona o alcance das metas e, certamente, caso o desempenho não aconteça como previsto, os resultados da organização podem ser menores do que o planejado. Desde então, os FCS têm sido utilizados em distintas áreas dos estudos organizacionais, sendo definidos como as áreas-chave da organização que determinam o sucesso ou o fracasso em termos da efetividade. Nessa mesma linha, Saraph, Benson e Schroeder (1989) concebem os

FSC como aquelas áreas críticas de planejamento e ação gerencial que devem ser colocadas em prática para o alcance da efetividade organizacional.

Dentre os autores que discutem FCS aplicados à gestão do conhecimento destacam-se os trabalhos de: (1) Skyrme e Amidon (1997), que desenvolveram estudo em companhias líderes em gestão do conhecimento com objetivo de apresentar fatores-chave de sucesso, identificando sete distintos FCS; (2) Davenport; De Long e Beers (1998), que realizaram estudo exploratório em 18 projetos de gestão do conhecimento em organizações que, desde novas, adotavam a gestão do conhecimento como ferramenta gerencial, identificando no total 8 FCS; e (3) Chourides; Longbottom e Murphy (2003), que desenvolveram pesquisa para descobrir a origem das melhores práticas e medidas de *performance* em gestão do conhecimento por meio de uma pesquisa *survey* em 100 companhias financeiras, tendo identificado um conjunto de fatores relacionados a cinco áreas funcionais (estratégia, gestão de pessoas, tecnologia da informação, qualidade e marketing).

Ao analisar esses e outros estudos, Wong (2005, p. 262, tradução nossa) definiu os FCS aplicados à gestão do conhecimento, como “aquelas atividades e práticas que deveriam ser endereçadas para assegurar o sucesso da implementação da gestão do conhecimento”. Para ele, essas práticas poderiam tanto ser incentivadas e incrementadas, se já existissem, quanto ser desenvolvidas, caso não existissem. Baseado nessa definição, o autor considera que os FCS estão relacionados apenas aos fatores internos que são passíveis de controle por parte da organização. Os fatores externos, como influências ambientais, foram excluídos dessa definição, uma vez que não são passíveis de controle por parte da organização.

O trabalho de Wong (2005) ganha relevância nessa pesquisa, uma vez que seu foco de atenção volta-se para o contexto das pequenas e médias empresas, que, segundo o autor, possuem características distintas das grandes, principalmente, pela limitação de recursos de toda ordem. Ao analisar o contexto dessas empresas, Wong (2005) identificou 11 FCS, que são apresentados, a seguir, de forma sucinta:

1. Gestão da liderança e de apoio: a gestão da liderança assume papel decisivo ao influenciar pessoas a terem comportamento desejado para a gestão do conhecimento.
2. Cultura: de forma geral, a cultura define crenças, valores, normas e costumes sociais que direcionam o comportamento humano na organização. Uma cultura que suporta a gestão do conhecimento é aquela que valoriza o conhecimento e encoraja sua criação, partilha e aplicação no contexto organizacional.
3. Tecnologia da informação: considerada um dos principais aspectos para a implementação da gestão do conhecimento, uma vez que essa ferramenta possibilita a interconexão de pessoas e informações no contexto organizacional, viabilizando de maneira efetiva o armazenamento, a busca e captura e o acesso à informação, podendo dar suporte a comunicação e colaboração entre os membros organizacionais.
4. Estratégia e objetivos: um dos meios para direcionar a gestão do conhecimento ao sucesso é possuir uma estratégia clara e planejada efetivamente.
5. Mensuração e avaliação: em linhas gerais, qualquer ação que envolva a gestão do conhecimento requer mensuração e avaliação; caso isso não ocorra, a ação gerencial tende a se tornar passageira e não efetiva.
6. Infraestrutura organizacional: consiste no estabelecimento de equipes que desempenham um conjunto de papéis relacionados ao conhecimento.
7. Processos e atividades: diversos são os processos e atividades que podem caracterizar a disciplina gestão do conhecimento. Na literatura especializada, porém, quatro processos têm sido apontados como os mais relevantes: criação, retenção, transferência e aplicação (ALAVI, LEIDNER, 2001).
8. Ajuda motivacional: considera-se que apenas investimentos em recursos financeiros e estruturais não são suficientes para a implementação de um projeto de gestão do conhecimento. É necessário que as pessoas este-

jam motivadas; para isso, é determinante estabelecer incentivos, recompensas e ajudas motivacionais corretas para encorajar as pessoas a partilharem e aplicarem o conhecimento.

9. Recursos: mesmo considerando as limitações características das pequenas e médias empresas, a disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos, humanos e materiais são determinantes para a implementação da gestão do conhecimento.
10. Treinamento e educação: de forma geral, os membros organizacionais precisam estar atentos para as necessidades de gerenciar o conhecimento e para reconhecê-lo como um recurso chave para a viabilidade da companhia. Essa questão pode ser articulada via treinamentos oferecidos aos colaboradores.
11. Gestão de recursos humanos: partindo-se do pressuposto de que o conhecimento é uma atividade eminentemente humana, considera-se que gerenciar conhecimento é gerenciar pessoas e vice-versa.

Ao propor esses 11 FCS, Wong (2005) chama a atenção para a necessidade de articulá-los sistemicamente, ou seja, considerá-los de forma interdependente, uma vez que cada um dos fatores influencia e é influenciado pelos demais. Após essa proposição e justificação teórica, o autor validou esses fatores por meio de uma pesquisa *survey* que contou com a participação de acadêmicos, consultores e praticantes da gestão do conhecimento.

2.3 Os Fatores Críticos de Sucesso – FCS – aplicados à Gestão do Conhecimento em Instituições de Educação Superior

Com base nos 11 FCS propostos e validados empiricamente por Wong (2005), Polizel (2010) desenvolveu um estudo voltado para a compreensão dos FCS aplicados à gestão do conhecimento em IES privadas (FCSI) de pequeno e médio portes. Como, a rigor, não havia estudos

dessa natureza voltados para esse tipo de contexto organizacional, foi necessário desenvolver tais FCSI. Para isso, Polizel (2010) associou os 11 FCS propostos por Wong (2005) às dez dimensões avaliativas do Sinaes apresentadas a seguir:

1. Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): caracteriza o perfil institucional em relação à sociedade, via definição de sua missão, finalidade, objetivos e compromissos declarados nos documentos oficiais – PDI articulando as propostas da IES com seus Projetos Pedagógicos de Curso (PPC).
2. Perspectiva científica e pedagógica das políticas de ensino, pesquisa e extensão: estabelece a relação entre as políticas de ensino, pesquisa e extensão e as demandas locais, regionais, nacionais e internacionais e os PPC, visando à qualificação profissional e à formação cidadã.
3. Responsabilidade social da IES: indica a contribuição da instituição em termos da inclusão social; do desenvolvimento econômico; social e ambiental; da produção artística e cultural.
4. Comunicação com a sociedade: consiste nas formas de comunicação com a comunidade interna e externa, na disseminação de informações.
5. Políticas de pessoal, carreira, aperfeiçoamento e condições de trabalho: define as políticas de admissão, acompanhamento, desenvolvimento profissional e regime de trabalho docente e técnico-administrativo.
6. Organização e gestão da instituição: estabelece o grau de autonomia dos colegiados internos e sua relação com a entidade mantenedora,¹ respeitando os critérios de representatividade e a participação dos diferentes atores sociais da comunidade acadêmica e da sociedade em geral.
7. Infraestrutura física e recursos de apoio: viabiliza a infraestrutura física voltadas para o ensino, a pesquisa e a extensão envolvendo instalações físicas, laboratórios, biblioteca e acessibilidade.

8. Planejamento e avaliação: define a forma de relacionamento entre o PDI, o PPC e a avaliação institucional (externa e autoavaliação).
9. Políticas de atendimento aos estudantes: estabelece políticas de seleção e acompanhamento de estudantes atuais, bem como de egressos, monitorando sua inserção no mercado de trabalho.
10. Sustentabilidade financeira: viabiliza os recursos financeiros para a realização das atividades e serviços educacionais da instituição.

Ao associar os 11 FCS aplicados à gestão do conhecimento e as dez dimensões avaliativas do Sinaes, Polizel (2010) propôs seis fatores críticos de sucesso aplicados à gestão do conhecimento em IES privadas de pequeno e médio portes (FCSI).

O primeiro FCSI identificado como “Gestão Operacional” está relacionado à estrutura administrativa, à infraestrutura técnica e organizacional, ao desempenho econômico, ao padrão e estrutura de conhecimento flexível e sustentabilidade financeira. O segundo FCSI, denominado “Gestão de Pessoas”, relaciona-se às políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento, motivação e liderança, voltadas para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, a aprendizagem contínua, ao compartilhamento do conhecimento, à segurança pessoal e profissional e a qualidade de vida no trabalho, entre outros. O terceiro FCSI é a “Responsabilidade Social” e está relacionado às ações sociais e à comunicação com a sociedade pela IES, destacando-se as preocupações ambientais, a atenção aos funcionários, à comunidade, clientes e aos aspectos culturais, entre outras. O quarto FCSI refere-se às “Políticas Educacionais”, envolvendo os processos, os sistemas e as ferramentas voltadas para o ensino, a pesquisa e a extensão. O quinto FCSI consiste no “Planejamento Institucional” e está relacionado ao planejamento de iniciativas, objetivos e metas, constantes no PDI, assim como o cumprimento da razão de existência da IES, representada por sua missão, visão institucional e valores institucionais, entre outros. Por fim, o sexto e último FCSI, a “Avaliação Institucional”, envolve as ações relati-

vas às avaliações internas e o Sinaes, buscando analisar e refletir sobre os resultados alcançados, embasando decisões futuras da IES.

Em síntese, a proposição desses seis FCSI possibilita que as IES e seus gestores possam ter um instrumento avaliativo articulado para a implantação de projetos de gestão do conhecimento, que permita a melhoria dos processos internos da instituição para alcance de resultados de curto, médio e longo prazos.

3 METODOLOGIA

Metodologicamente, a pesquisa configurou-se como um estudo de caso qualitativo de natureza descritiva e analítica (TRIVIÑOS, 2008; YIN, 2005). Segundo Yin (2005) o estudo de caso consiste em uma investigação empírica acerca de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Além disso, o autor defende que o estudo de caso necessita de três condições: ter o problema de pesquisa sob a forma de “como” e “por que”; não exigir controle sobre os eventos comportamentais; e focalizar em acontecimentos contemporâneos. Assim, por se tratar de um estudo acerca do fenômeno gestão do conhecimento em um contexto da vida real (a dinâmica da gestão universitária de uma IES) e contemporâneo, optou-se pela utilização do estudo de caso como método de pesquisa.

O contexto de pesquisa envolve a dinâmica de uma IES privada de médio porte, localizada em um município do Estado do Paraná. Dada a formação básica dos pesquisadores e familiaridade com o campo de estudo, optou-se especificamente por analisar apenas o curso de administração da IES, que foi o curso mais bem posicionado no resultado do Enade 2006. Por solicitação dos dirigentes, será preservada a identificação da instituição (aqui chamada de Faculdade Beta) e dos sujeitos de pesquisa, inclusive omitindo-se o município sede da IES.

Para a realização da coleta de dados, foi feito contato com os dirigentes da entidade mantenedo-

ra, aos quais foram explicitados os propósitos da pesquisa e os cuidados éticos na coleta, tratamento e análise de dados. Após autorização, a mantenedora indicou um responsável para que viabilizasse o acesso dos pesquisadores à IES, o agendamento das entrevistas e a disponibilização de documentos. Assim, após os procedimentos iniciais, foi possível realizar a coleta dos dados que foi realizada por meio da técnica de triangulação (JICK, 1979), que mediante protocolo de estudo de caso (YIN, 2005) articulou análise documental, observação assistemática e entrevistas semiestruturadas.

Na análise documental, os pesquisadores tiveram acesso a diversos documentos institucionais, cabendo destacar o contrato social da entidade mantenedora e suas alterações, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração, os relatórios de avaliação promovidos pelo Enade 2006 (do mesmo curso), os relatórios de autoavaliação promovidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), o plano de carreira docente da instituição, bem como outros documentos disponibilizados pela IES. A utilização da técnica de observação assistemática permitiu verificar, a partir de um roteiro de observação previamente estabelecido pelo protocolo de estudo de caso, as características do contexto institucional cujos aspectos foram registrados em diário de campo.

A realização das entrevistas semiestruturadas ocorreu na sede da Faculdade Beta, no horário de trabalho dos entrevistados, durante os meses de abril a junho de 2009. Ao todo foram realizadas oito entrevistas com gestores/coordenadores (em alguns casos, também docentes da IES), atuantes nos seguintes cargos: 1. Diretor Geral (docente); 2. Coordenador de Ensino e Graduação (docente); 3. Gerente Administrativa/Financeira (técnico-administrativo responsável pela interface entre a mantenedora e a mantida); 4. Gerente Administrativa – Operacional (técnico-administrativo); 5. Coordenadora Adjunta do Curso de Administração (docente); 6. Ex-Coordenadora do Curso de Administração (atualmente é docente do curso); 7. Secretária Acadêmica (técnico-administrativo); e 8. Coordenadora da Comissão Própria de Avaliação (Docente). Com o

objetivo de não identificar os entrevistados, optou-se pela utilização do código “D” para os membros da Faculdade Beta que têm atuação como docente e o código “TA” para os que têm atuação como técnico-administrativo na apresentação de excertos de falas, opiniões, visões e percepções.

Na média, as entrevistas tiveram duração de 50 min a 70 min e foram gravadas com autorização dos entrevistados e depois transcritas e analisadas. A análise dos dados ocorreu em três fases complementares e não sequencial: (1) análise das entrevistas semiestruturadas; (2) exploração e análise documental disponibilizada pela IES pesquisada; e, (3) análise e interpretação das informações coletadas durante a observação assistemática e registradas em diário de campo.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2009), por meio da abordagem temática que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência possui uma relação e/ou significado em relação ao objeto analítico visado (MINAYO, 2008). Para isso, valeu-se da técnica de categorização por meio da utilização de grade fechada (BARDIN, 2009), sendo as categorias de análise os seis FCSI (POLIZEL, 2010). Operacionalmente articulou-se na pesquisa a análise dos seis FCSI (POLIZEL, 2010), em duas fases complementares: Fase 1 – DIAGNÓSTICO: verificação sobre as ações praticadas pela IES, em cada um dos FCSI, que justificam/explicam o resultado obtido no ENADE; e, Fase 2 – AÇÕES: a partir do diagnóstico inicial, buscou-se verificar o conjunto de ações realizadas pela IES para ratificar ou modificar o conceito obtido no Enade, também em cada um dos FCSI.

4 O CASO DA FACULDADE BETA

A mantenedora da Faculdade Beta é uma sociedade civil de direito privado, constituída na forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada. O contrato social da mantenedora propõe modelo de administração autônoma da Faculdade Beta, reservando aos sócios apenas o direito à indicação do diretor e ao controle dos aspectos

Tabela 1 – Resultado Enade do curso de Administração no ano de 2006.

Nome da IES	Curso	Ano	Média geral		Enade
			Ingressante	Concluinte	
IES A (Pública – Estadual)	ADMINISTRAÇÃO	2006	44,4	48,1	4
IES BETA (Privada)	ADMINISTRAÇÃO	2006	35,0	43,5	3
IES C (Privada)	ADMINISTRAÇÃO	2006	27,1	42,0	3
IES D (Privada)	ADMINISTRAÇÃO	2006	31,8	40,3	3
IES E (Privada)	ADMINISTRAÇÃO	2006	34,0	37,8	2
IES F (Privada)	ADMINISTRAÇÃO	2006	31,4	35,3	2
IES G (Privada)	ADMINISTRAÇÃO	2006	0,0	28,9	SC

Fonte: Sinaes (2007), adaptado pelos autores.

financeiros e orçamentários, para que os planos e metas anuais ou semestrais propostos pela diretoria e aprovados pelo conselho deliberativo da mantenedora sejam efetivamente atingidos. As atividades da Faculdade Beta tiveram início em 2001, com a criação de cinco cursos (dentre eles, o curso de administração). Atualmente a Instituição oferece 14 cursos de graduação, com 171 professores, 92 funcionários técnico-administrativos e 48 de apoio, totalizando 311 funcionários e 2.673 alunos, sendo 227 alunos vinculados ao curso de administração (Análise Documental – Dados referentes ao ano de 2007).

O curso de administração submeteu-se pela última vez ao Enade em 2006³ com 36 alunos ingressantes e 48 concluintes (Obs.: o tamanho da amostra exigido pelo Inep foi de 31 alunos ingressantes e 40 alunos concluintes e a quantidade de presentes no exame foi de 29 ingressantes e 33 alunos concluintes). De forma geral, o resultado obtido pela Faculdade Beta foi o melhor considerando-se apenas as seis IES privadas na sua região geográfica de atuação, conforme pode-se observar por meio da Tabela 1.

Na Tabela 2 estão os dados relativos às médias do resultado geral, da formação geral e do componente específico em uma comparação simples entre a Faculdade Beta e a média das IES no Brasil, relativas apenas ao Curso de Administração, conforme consta dos relatórios de avaliação do Inep (Análise Documental).

O Enade 2006 foi respondido por 62 estudantes, e as notas dos ingressantes e dos concluintes aproximaram-se das médias obtidas nas IES brasileiras. Com relação à quantidade de pontos adicionados entre os alunos ingressantes e concluintes, tanto no resultado geral (média) e na formação geral (média) quanto nos componentes específicos (média), a Faculdade Beta adiciona mais pontos que a média das IES no Brasil; portanto, pode-se considerar que o desempenho da IES foi positivo.

Feitas essas considerações iniciais acerca da Faculdade Beta (entidade mantida), da entidade mantenedora, do curso de administração e dos resultados do Enade 2006, cabe nesse momento explicar os procedimentos adotados para a apresentação e análise dos dados. Para tornar essa apresentação mais clara e objetiva, optou-se por organizar

Tabela 2 – Notas dos ingressantes e concluintes do Enade 2006 curso de Administração.

ENADE 2006 – Administração	IES BETA		Médias das IES no Brasil	
	Ingressantes	Concluintes	Ingressantes	Concluintes
Resultado Geral (Média)	35	43,5	35,1	42
Formação Geral (Média)	40,1	43,7	40,8	44,1
Componente Específico (Média)	33,3	43,4	33,2	41,3

Fonte: Sinaes (2007), adaptado pelos autores.

esse tópico em dois subtópicos distintos, porém complementares: (1) o que apresenta o diagnóstico fundamentado na visão dos entrevistados acerca das contribuições que cada um dos 6 FCSI obteve no resultado do Enade, justificando-o, em parte ou em sua plenitude; e (2) o que apresenta o conjunto de ações decorrentes do diagnóstico, sejam elas de manutenção ou correção das políticas e práticas relacionadas aos FCSI e à gestão do conhecimento na IES pesquisada.

Dada a natureza da pesquisa qualitativa e da riqueza de dados coletados por meio da técnica de triangulação (JICK, 1979) e analisados por meio da análise temática de conteúdo (BARDIN, 2009; MINAYO, 2008), que gerou levantamento e identificação de elevado quantitativo de políticas e práticas relacionadas aos FCSI e à gestão do conhecimento, optou-se nesse artigo por abordar aquelas consideradas como mais relevantes para cada um dos contextos analisados, sem com isso ter a pretensão de ignorar e/ou desmerecer as demais políticas e práticas gerenciais da Faculdade Beta.

4.1 Diagnóstico:

4.1.1 FCSI – Gestão operacional

Ao analisar esse primeiro FCSI, pôde-se constatar que três políticas e práticas gerenciais destacam-se na justificativa do resultado do Enade: (1) a estrutura administrativa; (2) a infraestrutura física colocada à disposição do curso (total e/ou parcial); e (3) o Projeto Portas Abertas. No que se refere à estrutura administrativa, foi possível verificar que a proximidade entre a Faculdade Beta (entidade mantida) e sua mantenedora permite que as demandas do curso de administração sejam verificadas e avaliadas rapidamente. Em parte, esse aspecto pode ser considerado positivo em termos do pronto atendimento; por outro lado, porém, pode ser considerado negativo, uma vez que essa pronta atuação da mantenedora pode ser um indicativo de interferência da mantenedora junto à mantida (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009).

Em termos da infraestrutura, pôde-se observar, por meio triangulação de dados (JICK, 1979),

que a mantenedora disponibiliza à Faculdade Beta os recursos adequados para que as atividades acadêmicas e administrativas sejam desempenhadas pelo corpo docente e técnico-administrativo no atendimento às demandas discentes e demais cliente internos e externos à instituição. De forma complementar aos dois aspectos já comentados, a implantação do Projeto Portas Abertas por parte da mantenedora tem franqueado o livre acesso dos membros da Faculdade Beta aos gestores da mantenedora que podem com isso atender as demandas institucionais mais prontamente. Na visão do entrevistado “D1” esse projeto têm aproximado os níveis decisórios da mantenedora e da mantida, facilitando a solução de problemas operacionais que dependem de desembolso de recursos financeiros.

Em parte, a articulação desses três aspectos parece reforçar as evidências de interferência da mantenedora na IES, que, do ponto de vista prático, pode ser positivo para a mantenedora em termos do controle das ações de gestão universitária, porém podem ser negativos para autonomia em termos da gestão do conhecimento da Faculdade Beta.

4.1.2 FCSI – Gestão de pessoas

A contribuição do FCSI Gestão de Pessoas para o resultado positivo alcançado pela IES no Enade encontra fundamento no PPC do curso de administração que prevê que “a Instituição procura manter um corpo docente muito bem qualificado e permanentemente atualizado, material didático de primeira linha e mecanismos de avaliação institucional permanentes” (Análise Documental – PPC).

Esse posicionamento, quando constante, do PPC reforça e legitima o compromisso institucional entre a mantenedora e a mantida para a formação de um quadro docente qualificado em nível de mestrado e/ou doutorado, porém não é suficiente para provocar efeitos práticos no processo pedagógico de ensino e aprendizagem no curso de administração. Tornam-se necessárias ações gerenciais que propiciem qualificação e capaci-

tação docente, como a realização de programas de treinamentos e o incentivo aos docentes em processo de qualificação (em nível de mestrado e/ou doutorado), entre outros.

Nesse aspecto, observou-se entre os entrevistados diferentes visões que agruparam-se em dois polos. Entre os docentes, parece haver consenso de que essas ações não têm ocorrido com a intensidade compatível com o discurso institucional adotado no PPC. Já entre o pessoal técnico-administrativo, sobretudo aqueles com maior interface com a mantenedora, o discurso presente reforça que a instituição tem investido recursos na qualificação e capacitação docente de forma adequada. Independentemente desses posicionamentos controversos, parece haver consenso entre os entrevistados de que a instituição tem se esforçado para criar um contexto promotor do conhecimento (ICHIJO, 2008), ou seja, um espaço compartilhado que favoreça a interação entre os membros da organização, que é o meio essencial para a criação do conhecimento organizacional, mesmo que esse espaço sofra forte influência da entidade mantenedora e que comprometa a autonomia gerencial da mantida.

Observou-se, na pesquisa, que aspectos relacionados a esse FCSI considerados por Polizel (2010) como relevantes para a gestão do conhecimento, como a liderança de conhecimento, a aprendizagem contínua e as práticas motivacionais, não foram comentados pelos entrevistados em suas manifestações. Isso não significa que essas práticas não sejam realizadas na instituição – pelo contrário, há indícios de que, de fato, elas sejam implementadas, mas por meio da entidade mantenedora e não da mantida. Esse fato revela que a Faculdade Beta, por sofrer interferências e influências da mantenedora, pode estar sofrendo de imobilismo gerencial por transferir uma responsabilidade gerencial, que é sua, para a mantenedora.

4.1.3 FCSI – Responsabilidade social

Os dados coletados indicaram que, de forma geral, esse FCSI pouco contribuiu para justificar o resultado obtido no Enade 2006. Segundo

o entrevistado “D2”, “existe uma cultura de responsabilidade social dentro da IES, isso faz parte da alma da faculdade”, que, porém, não se reflete no curso de administração, uma vez que a totalidade dos entrevistados reconheceu que o curso em questão pouco contribuiu para as ações e as práticas de responsabilidade social da instituição. O entrevistado “TA2” relatou que “a maioria dos projetos sociais são vinculados à área da saúde e provêm da mantenedora, pouco é feito internamente visando motivar novos projetos”. A fala do entrevistado reforça o entendimento de que a mantenedora vêm sistematicamente interferindo na gestão da Faculdade Beta e comprometendo o princípio da autonomia da mantida (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009).

Um aspecto relativo a esse FCSI e explicado pelos entrevistados foi o processo de comunicação e divulgação interna e externa das ações e práticas de RS desenvolvidas pela mantenedora da Faculdade Beta. Por meio da articulação entre a análise documental e a observação assistemática, constatou-se que os principais veículos de comunicação utilizados pela IES são o jornal interno, a *intranet* institucional e a *internet*. Eventualmente, a mantenedora utiliza outros meios de divulgação, a exemplo da publicação do livro *Faculdade Beta: 5 anos*, em que a temática compromisso com a responsabilidade social foi amplamente explorada. Em parte, esse fato indica que a mantenedora é efetiva no processo de disseminação do conhecimento organizacional (ALAVI; LEIDNER, 2001; ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003) quando se trata de tornar públicas suas ações e práticas de responsabilidade social.

4.1.4 FCSI – Políticas educacionais

Uma das principais justificativas para o bom resultado do Enade 2006 neste FCSI é a autonomia e a inserção proporcionadas aos professores no âmbito das definições de políticas educacionais. De forma geral, segundo os entrevistados, tais políticas são propostas pelo próprio colegiado do curso. As entrevistadas “D1” e “D2” expressam que “os professores foram sempre inseridos nos ajust

tes necessários relativos a Políticas Educacionais”, inclusive, na fala da entrevistada D1, “eles são convidados a participar da criação de novos modelos” e ainda “tem autonomia para propor modificações”.

Em termos especificamente vinculados ao processo de disseminação de informações relativas às políticas educacionais, os entrevistados D4 e D5 comentaram respectivamente que “todos sabem das políticas educacionais, é tudo discutido no colegiado” e que “tudo que é modificado sempre é divulgado, internamente, no colegiado”. Outro aspecto, que pode ser definido também como um item que contribuiu para o resultado obtido no Enade 2006, foi o armazenamento do conhecimento sobre as políticas educacionais. Verifica-se que, embora falte documento específico, ou sistema com histórico das informações, com base na afirmativa dos entrevistados D3 e D2, é possível detectar um certo cuidado ao se armazenarem os dados na IES, uma vez que a instituição dispõe de arquivos antigos e novos, quais sejam, os projetos pedagógicos anteriores e atuais, além do banco de memória que está nos documentos impressos, embora ambos relatem inexistir histórico das informações alteradas.

Os dados indicam a presença de um colegiado de curso atuante em termos da criação, disseminação e armazenamento do conhecimento organizacional (ALAVI; LEIDNER, 2001; ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003) desenvolvidos no curso de administração. Em parte, essa postura atuante dos docentes em termos da política educacional do curso pode ser considerada o principal fator de justificativa do resultado do Enade 2006, uma vez que a proximidade entre docentes e discentes é capaz de produzir sinergia positiva e influenciar positivamente na formação discente e, conseqüentemente, no empenho dos estudantes na realização do exame promovido pelo Inep/MEC.

Aparentemente, uma possível distância da mantenedora em relação ao colegiado do curso favoreceu a autonomia dos professores na tomada de decisões e gestão do conhecimento relativo às políticas educacionais do curso de administração, fato esse que aparentemente não ocorreu com os demais FCSI analisados.

4.1.5 FCSI – Planejamento institucional

Como esse FCSI relaciona-se à estratégia de uma IES (POLIZEL, 2010) observou-se intensa presença e influência da mantenedora na definição de políticas, missão, visão e planejamento estratégico, entre outras ações relacionadas à estratégia organizacional. Segundo o entrevistado D4, apenas “alguns planos são propostos pelos colegiados de cursos, sendo a maioria proveniente diretamente da mantenedora”. Segundo o entrevistado TA2, como “os planos são da IES como um todo (...) não existe um planejamento de curso, (...) assim, não é exigido que o coordenador faça o próprio planejamento do curso”. O mesmo entrevistado relatou ainda que “no passado houve uma tentativa nesse sentido, mas que não foi efetivada na prática”. Numa abordagem mais crítica, a entrevistada D3 enfatiza que “não existe planejamento estratégico na IES, (...) na prática conforme vão surgindo as necessidades é que se corre atrás para resolvê-las”.

Os dados indicam a presença de restrições por parte da mantenedora quanto à efetiva operacionalização prática do FCSI Planejamento Institucional na Faculdade Beta. Os coordenadores da Faculdade Beta possuem autonomia apenas para planejar o calendário do próprio curso, sendo vedado aos mesmos o planejamento financeiro e orçamentário de suas ações, que é de responsabilidade exclusiva da mantenedora. De modo semelhante ao que ocorreu com os demais FCSI (exceção feita ao FCSI Políticas Educacionais), observam-se interferências da mantenedora na gestão universitária da Faculdade Beta e, conseqüentemente, em sua gestão do conhecimento, uma vez que a estratégia da instituição é praticamente de responsabilidade exclusiva da mantenedora que retira autonomia da mantida para se planejar estrategicamente.

4.1.6 FCSI – Avaliação institucional

Os dados relativos a esse FCSI indicam a presença de duas dimensões avaliativas e complementares: a dimensão institucional articulada por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e

a dimensão do curso de administração articulada por meio do coordenador de curso junto a seu corpo docente.

No que tange à primeira dimensão, pôde-se constatar que a Faculdade Beta tem superado as dificuldades típicas de um processo de avaliação institucional (SOBRINHO, 2002) ao ter institucionalizado essa prática na gestão universitária e na gestão do conhecimento institucional, via levantamento de informações, análise e mensuração dos dados coletados e geração de conhecimento que é disseminado para toda IES. Um dos aspectos centrais da dimensão institucional é a avaliação docente, vista como uma prática percebida, destacada e institucionalizada pela maioria dos entrevistados, que reconhecem o modelo de avaliação adotado, sua forma de disseminação e arquivamento, que vai compor a memória organizacional (ALAVI; LEIDNER, 2001; ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003). É no nível da dimensão institucional que são definidas as políticas, critérios e instrumentos avaliativos a serem implementados no nível da dimensão do curso de administração.

Em termos da segunda dimensão avaliativa, vinculada ao curso de administração, o entrevistado D3 relata que “o rendimento do docente é acompanhado por uma avaliação junto ao aluno, (...) e os docentes com nota abaixo de três (3) são chamados pelo coordenador para discutir as questões prementes”. Segundo o entrevistado D4, existe uma política de avaliação bem definida junto aos docentes ingressantes, uma vez que, “por meio de um grupo focal o novato é submetido a uma avaliação que se propõe verificar sua adesão ou adaptação à função, à disciplina e sua postura didática e pedagógica”. O entrevistado ressalta que “não só os ingressantes, mas também o restante do corpo docente é avaliado (...) sendo esse um processo contínuo com intervalo semestral”.

Por meio da triangulação (JICK, 1979) entre as entrevistas semiestruturadas, a análise documental e a observação assistemática do contexto institucional registrada em diário de campo, constatou-se que de fato existe uma relação sistêmica de interdependência entre as duas dimensões avaliativas, em que os papéis e funções

de cada uma parece bem delimitado. A dimensão institucional encarrega-se de uma abordagem macro ao definir as linhas gerais e diretrizes avaliativas que serão implementadas e operacionalizadas na dimensão do curso de administração. Neste sentido, percebe-se que a coordenação do curso de administração possui apenas autonomia operacional em termos avaliativos, ou seja, as políticas avaliativas são definidas pela CPA sob a orientação da entidade mantenedora e implementadas no nível do curso que atua na aplicação dos instrumentos avaliativos e na tomada de decisões relativas ao desempenho docente. Não ficou claro na fala dos entrevistados, porém, o grau de autonomia do coordenador em relação aos docentes com avaliação inferior a três (3), em termos, por exemplo, da decisão pelo desligamento ou não do professor do quadro docente.

Esse último FCSI vem a reforçar o entendimento acerca da precária autonomia da Faculdade Beta em relação à mantenedora, indicando apenas que, no nível gerencial tático (coordenação de curso), o grau de autonomia é meramente operacional. Com base no diagnóstico até aqui exposto, serão apresentadas e analisadas, a seguir, as ações implementadas pela instituição, subdividida por FCSI.

4.2 Ações

4.2.1 FCSI – Gestão operacional

No tocante ao FCSI Gestão Operacional, durante a coleta dos dados não se verificaram modificações ou ações corretivas quanto à estrutura administrativa, estrutura financeira e infraestrutura da IES, desenvolvidas posteriormente ao recebido do resultado Enade 2006. O entrevistado D1 comentou que “felizmente nada precisou mudar, pois a nota foi considerada suficiente”, porém ressalta que, “se o resultado fosse negativo, seguramente a mantenedora iria rever os aspectos estruturais da instituição”. Diante disso, constatou-se que a instituição manteve as ações relativas a esse FCSI.

4.2.2 FCSI – Gestão de pessoas

Quanto ao FCSI Gestão de Pessoas, constatou-se que as principais ações decorrentes dos resultados do Enade 2006 estão relacionadas à intensificação de programas de treinamento e desenvolvimento de docentes. Segundo o entrevistado D3, observa-se na instituição uma “preocupação com a capacitação docente quanto ao modelo avaliativo e os instrumentos utilizados pelo Enade, sobretudo nos anos de 2008 e 2009”, e ainda ressalta que “atualmente está sendo criado um modelo de treinamento contínuo utilizando tecnologia EaD”. Verificaram-se ainda relatos dos entrevistados sobre a instituição ter valorizado a disseminação de informações sobre o Enade junto ao quadro funcional da IES. A entrevistada D2 nos fornece ponderação relevante sobre o resultado e a representatividade do Enade: “havia pouco conhecimento sobre o seu impacto do exame, era divulgado apenas que iria ocorrer”; segundo ela, “depois que passou, é que ficou mais claro como seria a avaliação e os resultados”, e destacou que “só atualmente algumas ações vêm sendo desenvolvidas para capacitar melhor os profissionais sobre a importância do Enade”.

Embora não haja consenso nas falas dos entrevistados quanto ao momento em que tiveram início as preocupações institucionais com a capacitação docente frente ao Enade (se a partir de 2008 ou se somente a partir de 2009), pode-se constatar que ela, de fato, existe. Há que se refletir, porém, sobre a metodologia e o enfoque adotados. O enfoque adotado parece equivocados, visto que a preocupação é mais com a operacionalização do Enade como sistema avaliativo do que com a formação e a capacitação docentes em termos didático-pedagógico. Trata-se de uma abordagem instrumental, cujo foco limita-se ao modelo e os instrumentos avaliativos do Enade, indicando que a preocupação é apenas com o resultado do processo e não com a efetiva educação (processo de ensino e aprendizagem) oferecida aos discentes pelos docentes.

Quanto à metodologia de ensino e à distância adotada pela instituição na capacitação docente, considera-se que, do ponto de vista geren-

cial, foi uma estratégia interessante, uma vez que se trata de uma ferramenta capaz de alcançar um público-alvo maior, com menor custo e em um prazo reduzido. Aparentemente, a adoção dessa metodologia indica haver um alinhamento com o enfoque instrumental sobre o modelo do Enade. É provável que, se o formato da capacitação docente e o enfoque adotado pela instituição fossem outros, por exemplo, voltados para os aspectos didático-pedagógicos da capacitação docente e para a preocupação com o processo educacional de ensino e aprendizagem como um todo, seria mais oneroso e demandaria mais tempo para produção de seus efeitos.

4.2.3 FCSI – Responsabilidade social

No que tange ao FCSI Responsabilidade Social, ou seja, tudo que envolve responsabilidade social e comunicação com a sociedade, nenhum entrevistado relatou ter verificado qualquer alteração quanto às ações relativas a esse FCSI como decorrência à nota e à representatividade do Enade 2006. Ilustra tal entendimento a fala do entrevistado TA2 que comenta que, “como o curso de administração foi o melhor da cidade, isso bastou, não se investiu nem mais nem menos em novas políticas visando fortalecer a cultura de responsabilidade social da instituição”. Com base em tais ponderações, verifica-se que as ações aplicadas a este FCSI foram apenas mantidas pela IES.

4.2.4 FCSI – Políticas educacionais

Foi no FCSI Políticas Educacionais que as maiores intervenções provenientes do resultado e representação do Enade 2006 foram percebidas. Para a entrevistada D4, em termos práticos “pouco aconteceu de melhorias no curso por conta do Enade”. Ela ressaltou, porém, a maratona de leitura implantada no curso de administração, que em sua percepção “acabou por impactar positivamente a dinâmica em sala de aula e, consequentemente, junto aos alunos, o que pode influenciar na nota do curso no próximo Enade”. Sobre as

ações de intervenção relativas ao resultado do exame, o entrevistado D3 comentou que, “para o Enade de 2009, algumas táticas foram utilizadas para divulgar a importância do exame, os docentes foram solicitados a discutir esse assunto em sala de aula”. Destaque-se que o Enade 2009 seguiu-se ao de 2006 para o curso de administração; nesse sentido, as ações foram realizadas entre 2006 e 2009, com a finalidade de corrigir e/ou reforçar o que vinha sendo desenvolvido anteriormente.

Dois outros aspectos para o contexto das políticas educacionais foram considerados como relevantes pelo entrevistado D1. O primeiro refere-se à alavancagem de projetos que passaram a ser tratados com mais seriedade; o segundo, à revisão do modelo de provas utilizadas junto ao corpo discente. Na sua fala, “conforme a IES foi avaliando a nota do Enade dos cursos, alguns projetos que não estavam sendo priorizados foram alavancados”; assim sendo, “o Enade foi o argumento para que levassem algumas questões mais a sério”; além disso, “foi necessário adequar o estilo da prova adotado pelos professores ao estilo de questões adotado pelo Enade (...) foi uma forma encontrada para ir treinando o aluno para o Enade”. O entrevistado D4 informou que, “com base nas exigências do Enade, alguns treinamentos foram implantados visando disseminar e uniformizar mais as informações”. No entendimento do entrevistado, essa foi uma forma prática e menos custosa de integrar as habilidades e competências preconizadas pelo Exame nos treinamentos internos com impacto no corpo discente da instituição. De forma geral, percebeu-se que as ações limitaram-se ao treinamento e condicionamento de professores e alunos ao modelo avaliativo do Enade, reforçando a visão instrumental utilizada nas ações relativas ao FCSI – Gestão de Pessoas.

4.2.5 FCSI – Planejamento institucional

Ao referir-se ao FCSI Planejamento Institucional, nenhum entrevistado relatou ter verificado qualquer alteração quanto a esse FCSI em razão da nota e representatividade do Enade. Nesse aspecto, não se pode relatar nem mesmo que a

IES desenvolveu ações que mantivessem as atuações relativas a planejamento, pois, conforme relatado pelos entrevistados, pouco ou nada é feito quanto a planos para o futuro por parte da entidade mantida (Faculdade Beta).

4.2.6 FCSI – Avaliação institucional

No entendimento de Morosini e Leite (1997), a avaliação institucional consiste em uma oportunidade relevante para que a instituição universitária repense sua prática e dinâmica como um todo. No caso da Faculdade Beta não foi diferente, uma vez que nesse FCSI algumas ações foram implantadas e reconhecidas com relevantes pelos entrevistados. Por exemplo, o entrevistado D3 informou que, “após a IES receber o resultado do Enade, algumas ações foram implantadas no tocante à avaliação interna”, merecendo destaque a revisão e a atualização das políticas de avaliação interna; a disseminação dos resultados das avaliações internas, principalmente junto ao corpo docente; e as intervenções da Comissão Própria de Avaliação (CPA) no sentido de fazer esclarecimentos constantes sobre o Enade, seu processo avaliativo, suas implicações e consequências para a instituição e para os discentes.

Em grande parte, esse posicionamento da instituição encontra fundamento em Davenport e Prusak (1998), que defendem que a mistura entre a experiência daquilo que foi realizado no passado e as informações geradas em decorrência dessa experiência proporciona a estrutura fundamental para a avaliação e a incorporação de novas experiências, em um processo virtuoso de retroalimentação, que visa à melhoria contínua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desse estudo foi descrever e analisar como a representatividade do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) influencia os fatores críticos de sucessos aplicados à gestão do conhecimento em uma IES de natureza privada de pequeno porte (FSCI). Teo-

ricamente, buscou-se fundamento nos estudos de Rockart (1979) sobre os FCS, nas articulações realizadas por Alavi e Leidner (2001) e Argote, McEvily e Reagans (2003) sobre a gestão do conhecimento, nas contribuições de Wong (2005) ao associar FCS à gestão do conhecimento e nos seis fatores críticos de sucessos aplicados à gestão do conhecimento em IES (FSCI) propostos por Polizel (2010).

A articulação teórica e empírica encontrou fundamento na abordagem qualitativa em um estudo de caso de natureza descritiva e analítica (TRIVIÑOS, 2008; YIN, 2005), sendo os dados coletados, organizados e submetidos a análise de conteúdo do tipo temática (BARDIN, 2009; MINAYO, 2008). Para a operacionalização da pesquisa, consideraram-se três aspectos: (1) a representatividade do Enade; (2) a contribuição de cada FCSI para o resultado do Enade; e, (3) as ações gerenciais decorrentes do resultado do Enade.

De forma geral, a análise dos dados indica que, no decorrer dos anos, os resultados do Enade tiveram sua representatividade ampliada na IES investigada, uma vez que constatou-se, por meio da triangulação de dados (JICK, 1979), o entendimento por parte dos atores sociais envolvidos acerca das consequências positivas ou negativas que tais resultados podem conferir à imagem da instituição na sociedade e no mercado. Os resultados, porém, foram avaliados de maneira predominantemente instrumental, voltados para o imediatismo e o curto prazo, ao aterem-se a aspectos relacionados quase exclusivamente à operacionalização da sistemática avaliativa do Enade, com utilização, por exemplo, da metodologia de educação a distância para promover a capacitação docente. Esse parece ser um aspecto crítico no caso da Faculdade Beta, uma vez que a gestão do conhecimento gerada pelos instrumentos de avaliação externa é tratada de maneira superficial e para atender ao que pressupõe serem aspectos formais relacionados aos procedimentos avaliativos implementados pelo MEC e não para, de fato, proporcionar à IES aprendizado e melhoria de suas políticas, práticas e processos institucionais.

Verificou-se que os seis FCSI propostos por Polizel (2010) contribuíram, direta ou indireta-

mente, para o resultado positivo obtido pela IES no Enade 2006. Constatou-se, porém, que dois fatores destacaram-se em relação aos demais: políticas educacionais e avaliação institucional. Uma explicação possível para isso é a convergência entre a natureza acadêmica desses fatores e a essência da Faculdade Beta (entidade mantida), que é fundamentalmente a de atender as demandas acadêmicas e não administrativas, cuja responsabilidade alinha-se mais à natureza das atividades da entidade mantenedora. Em outros termos, identificou-se que os demais FCSI – quais sejam, gestão operacional, gestão de pessoas, responsabilidade social e planejamento institucional – possuem natureza administrativa e estão mais suscetíveis à influência da ação da entidade mantenedora do que os FCSI políticas educacionais e avaliação institucional.⁴

Adicionalmente, pode-se considerar que a relevância dos FCSI Políticas Educacionais e Avaliação Institucional em relação aos demais está relacionada ao fato de pertencerem às atividades fim da instituição, ou seja, o processo de formação educacional dos discentes via ações de ensino, pesquisa e extensão universitária. Diferentemente, os quatro demais FCSI, por estarem relacionados às atividades meio (viabilizar as condições para que as atividades fim possam ser desempenhadas efetivamente), assumem a condição periférica em relação aos dois fatores mais relevantes.

Ao se analisar o relacionamento entre a entidade mantenedora e a entidade mantida, observou-se um intenso movimento de aproximação da primeira em relação à segunda (Faculdade Beta). Considera-se que esse movimento influenciou e interferiu na gestão universitária e, conseqüentemente, na gestão do conhecimento da instituição, comprometendo o princípio da autonomia da mantida em relação à mantenedora (SILVA JUNIOR, MUNIZ, MARTINS, 2009). Assim, de forma geral, a visão dos entrevistados ratificada pelos dados coletados via análise documental e registros no diário de campo é de que a entidade mantenedora não respeita seus limites administrativos e de fato interfere na gestão universitária da Faculdade Beta, que, de certa forma, torna-se

refém e dependente da mantenedora, sobretudo para gerenciar o conhecimento em termos de sua transmissão, criação e aplicação, ou seja, do exercício de suas atividades de ensino, pesquisa e de extensão universitária.

Os dados indicaram ainda a presença de hierarquia entre os FCSI propostos por Polizel (2010), uma vez que constatou-se que os fatores mais relevantes para o caso são aqueles de natureza acadêmica, quais sejam, política educacional e avaliação institucional. Além disso, foi possível observar que os seis FCSI demonstraram limitações para a análise do caso, tendo em vista que as interferências da mantenedora na gestão universitária da mantida revelaram a necessidade de incluir um sétimo FCSI que envolva o relacionamento mantenedora/mantida em termos da autonomia.

Em parte, uma explicação para a inclusão desse fator pode estar relacionada à necessidade manifesta da mantenedora de exercer controle sobre as atividades da entidade mantida. Dada sua natureza e seu enfoque administrativo e financeiro, a entidade mantenedora demonstrou a necessidade de estabelecer indicadores gerenciais como forma de controlar as ações de gestão universitária da mantida, a despeito de comprometer a autonomia desta em relação àquela, justificando, dessa forma, a inclusão desse sétimo FCSI, entendido aqui como uma contribuição desse artigo para essa teoria ainda em construção e em desenvolvimento.

De forma geral, a limitada autonomia da Faculdade Beta permitiu caracterizar a gestão do conhecimento na IES como ainda incipiente, indicando que “em casa de ferreiro o espeto é de pau” – ou seja, dada sua natureza de promotora de conhecimento, esperava-se que, na condição de IES, a mesma tivesse uma gestão do conhecimento evoluída. Em parte, essa constatação encontra fundamento nas reflexões feitas por Silva Junior e Muniz (2004) ao apresentarem o modelo estrutural a que as IES brasileiras estão submetidas, por força da regulação do setor. Segundo esses autores, a educação superior é um dos setores mais regulamentados da economia brasileira e essa regulamentação, ao mesmo tempo que assegura a autonomia da entidade mantida em relação

à mantenedora, oferece os meios para que essa autonomia não se materialize na prática, sobretudo nas IES privadas e de natureza familiar.

Dada a natureza do método adotado na pesquisa, as análises realizadas nesse estudo de caso não são generalizáveis a outros casos, porém as generalizações podem ser realizadas em termos teóricos, ou seja, em termos analíticos (YIN, 2005). Nesse sentido, destaca-se que os seis FCSI propostos por Polizel (2010), somados ao sétimo FCSI proposto neste artigo, como instrumento avaliativo da efetividade institucional, podem ser aplicáveis ao contexto das IES privadas. Além da impossibilidade de generalizações a outros casos, a delimitação teórica e metodológica impôs limitações à pesquisa que merecem ser destacadas: (1) o estudo teve como escopo os resultados do Enade de apenas um ano; e (2) como os FCSI foram desenvolvidos a partir da associação de duas perspectivas anteriores, quais sejam, os FCS aplicados à gestão do conhecimento de Wong (2005) e as dez dimensões avaliativas do Sinaes, sua abrangência ficou restrita aos fatores relacionados às perspectivas originais que excluem idiossincrasias do contexto pesquisado por terem característica mais globais e universais. Assim, recomenda-se a realização de pesquisas com esse delineamento, porém ampliando o escopo para os resultados do Enade de anos mais recentes e que ampliem a abordagem dos FCSI de forma que os mesmo alcancem as características locais e até mesmo subjetivas do contexto investigado.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, porém espera-se que as evidências nele destacadas possam contribuir para que gestores universitários e de políticas públicas voltadas para a educação superior possam refletir sobre a dinâmica das IES privadas.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v. 25, n. 1, p. 107-136, Mar. 2001.

ALVESSON, M. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. New York: Oxford University Press, 2004.

ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, Linthicum, v. 49, n. 4, p. 571-582, Apr. 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

CHOURIDES, P.; LONGBOTTOM, D.; MURPHY, W. Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v. 7, n. 2, p. 29-45, 2003.

COLOSSI, N. A dicotomia crise-mudança no comportamento de instituições de ensino superior. In: COLOSSI, N.; SOUZA PINTO, M. D. (Orgs.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004. p. 21-34.

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

_____; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 39, n. 2, p. 43-57, Winter 1998.

HACKBARTH, G. The impact of organizational memory on it systems. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 4., 1998, Baltimore, MD. **Proceedings ... Atlanta, GA: AIS – Association for Information Systems**, 1998. p. 588-590. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent>

[cgi?article=1624&context=amcis](http://aisel.aisnet.org/cgi?article=1624&context=amcis) 1998>. Acesso em: 11 set. 2009.

ICHIJO, K. Da administração à promoção do conhecimento. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 118-141.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior**. c2011a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 03 mar. 2012.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes)**. c2011b. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/sinaes/>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

JICK, T. D. Mixing quantitative and qualitative methods: triangulation and action. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, v. 24, p. 602-611, Dec. 1979.

JOIA, L. A.; OLIVEIRA, M. F. B. Personalização ou codificação? Avaliando estratégias de foco em gestão do conhecimento. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 43, p. 13-36, out./dez. 2007.

LAMARRA, N. F.; BRÁ, M. A. La gestión universitaria en la Argentina: una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. In: COLOSSI, N.; SOUZA PINTO, M. D. (Org.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004. p. 21-34.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MARCH, A.; GARVIN, D. A. A note on knowledge management. **Harvard Business School**, Boston, MA, case study n. 9-398-031, 1997.

MOROSINI, M. C. LEITE, D. B. B. Avaliação institucional como um organizador qualificado: na prática, é possível repensar a universidade? In: SGUISSARDI, V. (Org.) **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior**. Campinas: Autores Associados, 1997. p. 123-148.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 19. ed. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____; _____. Criação e dialética do conhecimento. In: _____. **Gestão do conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

POLIZEL, C. E. G. **A representatividade do ENADE e sua influência nos fatores críticos de sucesso relacionados à gestão do conhecimento em uma instituição de educação superior privada**. 2010. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape), Vitória, 2010.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.

SARAPH, J. V.; BENSON, P. G.; SCHROEDER, R. G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 20, n. 4, p. 810-29, 1989.

SILVA JUNIOR, A; MUNIZ, R. M. A regulamentação do ensino superior e os impactos na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTER-

NACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC-Inpeau, 2004.

_____; _____. MARTINS, P. O. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, p. 286-303, 2009.

SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES. **ENADE 2006 – Relatório Síntese: administração**. Brasília: Inep, 2007. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/enade/2006/relatorios/administracao_relatoriofinal.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2008.

SKYRME, D.; AMIDON, D. The knowledge agenda. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 1, n. 1, p. 27-37, 1997.

SOBRINHO, J. D. **Universidade e avaliação: entre a ética e o mercado**. Florianópolis: Insular, 2002.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWAN, J., SCARBROUGH, H., PRESTON, J. Knowledge management: the next fad to forget people. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS-ECIS, 7., 1999, Copenhagen. **Proceedings...** Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School, 1999. p. 668-678.

SCHWARTZMAN, S. O conceito preliminar e as boas práticas de avaliação do ensino superior. **Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, Brasília, v. 26, n. 39, p. 9-32, dez. 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. 1999. 311f.

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão coevolucionária. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 98-102, out./dez. 2001.

VON KROGH, G. Care in knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 133-153, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, Bradford, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005.

NOTAS

- ¹ Os termos “quantitativo” e “qualitativo” aqui utilizados referem-se à avaliação de quantidade (número de IES, de cursos etc.) e de qualidade (resultados das avaliações institucionais internas e externas) da educação superior brasileira. Não estão relacionados às abordagens de pesquisa quantitativa e qualitativa (Castro, 2006) utilizadas para a realização da avaliação da educação superior.
- ² Na educação superior brasileira, as IES articulam-se como um sistema composto por dois subsistemas autônomos e interdependentes, porém dissociados: a entidade mantenedora (responsável jurídica pela manutenção da IES) e a entidade mantida (o centro acadêmico que pode, entre outros, assumir a condição de Faculdade Centro Universitário e Universidade). Para mais informações, consultar Silva Junior e Muniz (2004).
- ³ A coleta de dados da pesquisa ocorreu antes da realização do Enade 2009.
- ⁴ Há que se considerar que mesmo nesses dois FCSI de natureza acadêmica (políticas educacionais e avaliação institucional), a Faculdade Beta não goza de plena autonomia em relação à entidade mantenedora.