



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## PRÁTICAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÕES DO INEP/MEC: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

**Armando Sérgio de Aguiar Filho**

UFMG

[armandoaguiar@ig.com.br](mailto:armandoaguiar@ig.com.br)

**Michelle Espíndola Batista**

UFMG

[michellesoebras@yahoo.com.br](mailto:michellesoebras@yahoo.com.br)

**Rosângela Silqueira Hickson**

Infórium

[rosangela@inforium.com.br](mailto:rosangela@inforium.com.br)

**Mônica Erichsen Nassif**

UFMG

[menassif89@gmail.com](mailto:menassif89@gmail.com)

### RESUMO

Em um mundo cada vez mais dinâmico, acirrado pela concorrência nacional e internacional, a confiabilidade, integridade e disponibilidade das informações referentes a uma Instituição de Ensino Superior (IES) podem determinar sua sobrevivência no mercado.

Ao longo dos últimos anos, diversos autores vêm discutindo como avaliar a qualidade dos serviços prestados por essas instituições e nunca se questionou tanto a qualidade e os valores cobrados por esses serviços. Tem-se acentuado a necessidade de reflexão sobre a gestão das IES, preparando-as para as transformações que estão ocorrendo no ambiente em que operam.

Nesse mesmo cenário competitivo, as Instituições de Ensino Superior também procuram sobreviver no mercado e investem em práticas de gestão, como a obtenção e gerenciamento da informação e do conhecimento, seja para atender às exigências do Ministério da Educação (MEC) quanto para o anseio da sociedade por uma educação de qualidade. Tendo em vista esse cenário foi feito um estudo de caso de uma IES que criou um setor responsável por gerenciar as informações relacionadas às demandas emanadas do MEC. Foi possível analisar a importância do Departamento de Projetos da IES (DPJBH), como fator determinante na seleção, recepção, organização e disponibilização das informações para as avaliações do Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC) e consequentemente para o bom desempenho da IES nessas avaliações externas.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Instituição de Ensino Superior, Avaliações do INEP/MEC.



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

**ISBN: 978-85-68618-00-4**

#### **Introdução**

Para atendimento das demandas do mercado e em função da competitividade e da produtividade, o que Castells (2001) denomina “economia do conhecimento”, ou seja, o conhecimento como instrumento para a competitividade e resultados econômicos, observa-se a aproximação do modelo de oferta educacional ao funcionamento da economia com a aplicação de conceitos originários do meio econômico, como eficiência, produtividade, relações de mercado, clientelas e preferências dos consumidores, ao meio educacional. A busca pela produtividade, eficiência e eficácia institucional leva as instituições à revisão dos modelos e metodologias com vistas ao planejamento e tomada de decisões, utilizando como principal recurso a informação e o conhecimento.

As transformações sociais e organizacionais da “era do conhecimento” têm exigido das empresas uma capacidade de aprendizagem cada vez maior. Associa-se a isto a crescente utilização e difusão da informação, que tem proporcionado mudanças importantes nos mais diversos setores da sociedade, tornando a gestão da informação e do conhecimento um recurso fundamental para as organizações. Nesse sentido, a informação passa a ser tratada como recurso tão fundamental quanto o capital, a mão-de-obra e a tecnologia, sendo, portanto, considerada um ativo de grande relevância para agregar valor aos processos, produtos e serviços prestados pelas organizações. Isto faz com que venha aumentando cada vez mais o interesse das organizações em demonstrar atenção à criação de valor por meio do poder do conhecimento e de seu gerenciamento. Loureiro (2003, p. 13) confirma essa situação quando ressalta que “com a emergência da Era do Conhecimento, tem sido reconhecido por todos que os ativos intangíveis de uma organização serão essenciais tanto na capacidade de criar vantagens competitivas como no crescimento a um ritmo acelerado”.

De acordo com Nogueira (2003), a expressão “gestão do conhecimento” é utilizada há mais de duas décadas, no entanto é cada vez maior a necessidade de colocá-la em prática por duas razões: a primeira devido ao fato de que o capital intelectual passou a ser considerado um diferencial competitivo que pode colaborar para a sobrevivência no atual mercado econômico e a segunda, porque a necessidade de identificar, organizar, armazenar e proteger o conhecimento tornou-se imprescindível diante da acirrada concorrência estabelecida no ambiente empresarial. Consoante Davenport e Prusak (1998) a vantagem do conhecimento é uma vantagem sustentável, pois com o tempo os concorrentes quase sempre conseguem se igualar, mas a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade e eficiência. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento tendem a aumentar com a sua utilização.

Segundo Choo (2003), em uma organização o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitação que a organização desenvolve como resultado desse conhecimento. Para ele a eficácia do processo pode ser melhorada por meio de iniciativas de gerenciamento sistemático.



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

**ISBN: 978-85-68618-00-4**

Para identificar as ações que permeiam o processo de “gestão da informação e do conhecimento” dentro no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), foi feita uma pesquisa em uma instituição privada da cidade de Belo Horizonte em que foi identificado um setor responsável pela organização da documentação a ser apresentada durante as avaliações *in loco*, realizadas pelo INEP/MEC, para avaliação dos cursos de graduação. Para entender o funcionamento do mesmo, foram realizadas entrevistas com três assessores (um engenheiro, um pedagogo e um estudante de graduação em marketing) e com o Diretor Acadêmico (administrador de empresas) que compunham este setor. Convém salientar que um dos membros da equipe é consultor *ad hoc* do INEP/MEC desde o ano de 2004, sendo capacitado para avaliações *in loco*, institucionais, de cursos, presenciais e a distância.

O roteiro apresentado para alicerçar as entrevistas foi composto por dez questões abertas criadas a partir dos objetivos da pesquisa e dos modelos de Gestão do Conhecimento apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002) e a importância do uso da informação conforme Cohen (2003).

#### **Ações desenvolvidas pelo DPJBH**

A partir da lógica da gestão da informação e do conhecimento a IES objeto deste estudo criou um setor, o Departamento de Projetos (DPJBH) responsável por fornecer a base informacional para o planejamento e o desenvolvimento da gestão estratégica e assessorar a instituição nas avaliações *in loco* realizadas pelo INEP/MEC. O grupo que trabalha com a gestão da informação e do conhecimento na IES possui integração e sintonia ao realizar as atividades durante os processos de preparação para as avaliações do INEP/MEC.

A partir desse estudo foi possível perceber evidências de práticas na IES de Gestão da Informação e do Conhecimento durante os processos de avaliação do INEP/MEC, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento e sucesso dos resultados obtidos. Ao observar a rotina do setor, verificou-se que o DPJBH desenvolve etapas que permitem o acompanhamento dos processos de avaliação de forma integrada e organizada, a saber:

1. A partir do cronograma de avaliação disponibilizado pelo INEP/MEC definem-se os participantes e responsáveis pelo fornecimento das informações de cada etapa.
2. Após a distribuição das tarefas, em que são identificados os responsáveis e os prazos para recebimento das informações, estas são recebidas, analisadas, conferidas e complementadas.
3. Preenchimento e validação do formulário *on-line*.
4. Organização dos documentos comprobatórios e orientação para os coordenadores, professores, núcleo docente estruturantes, colegiado de curso, comissão própria de avaliação, ouvidoria, biblioteca, secretaria acadêmica e responsáveis pela infraestrutura que receberão a comissão.
5. Planejamento dos dias de visita e verificação da organização do material a ser apresentado à comissão *in loco*.
6. Acompanhamento das atividades que envolvem a comissão do INEP/MEC durante a avaliação.
7. Reorganização das informações e do ambiente após o término da visita.



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

8. Disponibilização do resultado da avaliação para toda comunidade acadêmica.
9. Elaboração de recurso contra o resultado ou de contrarrazão, quando é o caso.
10. Acompanhamento do andamento dos processos no Sistema e-MEC.

A partir dos dados recebidos pelo DPJBH, a equipe realiza um tratamento com o intuito de agregar valor a esses elementos tornando-os informações consistentes e relevantes para o processo de avaliação. De acordo com os documentos consultados no DPJBH, torna-se possível estabelecer um paralelo entre as práticas desenvolvidas nessa gerência e a classificação apresentada por Cohen (2003) referente ao mapeamento do uso da informação. O quadro 1 demonstra a importância das atividades voltadas para o Gerenciamento da Informação dentro da IES pesquisada:

#### QUADRO 1

Paralelo entre as práticas do DPJBH e a Classificação de Cohen (2003)

Classificação de Cohen (2003)	Práticas desenvolvidas pelo DPJBH
<b>Inovação</b> <b>Criação de valor</b>	Transformação das informações recebidas em informações estratégicas.
<b>Redução de custos</b>	Evitar o aumento de custos com as remontagens de processos
<b>Diferenciação da informação</b>	As informações são disponibilizadas com qualidade, atualizadas e com confiabilidade.
<b>Virtualização</b>	As informações são disponibilizadas em um servidor nas nuvens, permitindo o acesso não apenas em todos os setores da IES, mas também fora da IES.
<b>Redução de Riscos</b>	Organização e uso da informação para os coordenadores e a alta gerência minimizando os riscos de uma decisão não estratégica.

Fonte: dados da pesquisa

O estabelecimento de metas para o conhecimento conforme a teoria de Probst, Raub e Romhardt (2002), também foi observada no DPJBH, pois esse setor estabelece metas que direcionam o conhecimento específico que será utilizado durante as avaliações do INEP/MEC. Uma observação pertinente à questão acima é o fato de que no setor que gerencia a informação e o conhecimento direcionados para as avaliações não se cria a informação, ela é somente trabalhada e organizada para atender às demandas do INEP/MEC. Dessa forma, elas são de responsabilidade dos setores que as enviaram, por outro lado o DPJBH, ao compartilhar, é responsável pela transformação dessas em conhecimento durante os processos de avaliação.

Relacionando as práticas efetivadas nesse setor ao modelo de gestão do conhecimento apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002), pode-se estabelecer um paralelo entre as fases que ocorrem durante os processos de avaliação na IES pesquisada e a partir da relação



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

estabelecida no quadro 2, observa-se que embora a gestão do conhecimento desenvolvida pelo DPJBH não apresente em sua origem um modelo teórico como parâmetro, pôde ser observado, a partir desta análise que as atividades desenvolvidas nesse setor se assemelham ao modelo de gestão do conhecimento apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002).

#### QUADRO 2

Comparação entre as práticas desenvolvidas no dpbh e o modelo apresentado por Probst, Raub e Romhardt ( 2002)

Modelo de Probst, Raub e Romhardt ( 2002)	Práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas pelo DPJBH
<b>Identificação do conhecimento</b>	A partir das necessidades apresentadas durante os processos de avaliação do INEP/MEC são identificados quais conhecimentos são necessários.
<b>Aquisição do conhecimento</b>	O conhecimento é adquirido a partir da contextualização das informações vindas dos outros setores e cursos envolvidos diretamente no processo de avaliação
<b>Desenvolvimento do conhecimento</b>	As informações são analisadas e transformadas em conhecimento que facilitam as respostas para o INEP/MEC
<b>Compartilhamento do conhecimento.</b>	O conhecimento é compartilhado com os outros setores da instituição que estejam envolvidos direta ou indiretamente com os processos de avaliação
<b>Utilização do conhecimento.</b>	Práticas de gestão do conhecimento exercidas no DPJBH utilizadas pelo próprio setor e pela IES como um todo de acordo com a necessidade

Fonte: dados da pesquisa

#### A avaliação e proteção do conhecimento

No que diz respeito à avaliação do conhecimento, o setor criado na IES para gerenciar a informação e o conhecimento referente às avaliações do INEP/MEC realiza formas de avaliação para mensurar o trabalho desenvolvido no atendimento às solicitações demandadas nas avaliações externas. A avaliação do setor é realizada periodicamente por meio de reuniões com o grupo para apurar os pontos positivos e negativos, assim como propor melhorias que otimizem cada vez mais os processos desenvolvidos pelo setor. Ainda sobre a avaliação, ratifica-se que o DPJBH preza pela valorização do conhecimento a partir da transformação das informações utilizando parâmetros que possibilitam a aquisição e armazenamento do que de fato é significativo e útil tanto para a IES quanto para o INEP/MEC. Ao se tratar da proteção do conhecimento, tanto os autores Wiig (1993); Probst, Raub e Romhardt (2002) apresentam preocupação no que se refere ao vazamento das informações sigilosas. O cuidado com a informação dentro da IES pesquisada pode ser observado a partir do monitoramento da saída das informações para quem, onde e como serão utilizadas. No entanto, a preocupação da equipe do DPJBH em relação à proteção do conhecimento se limita ao risco do uso externo



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

das informações e do conhecimento adquiridos a partir das experiências vivenciadas no setor de forma a prejudicar a IES.

#### Os desafios do departamento de projetos dentro da IES

Foram observados na pesquisa os desafios apresentados por Davenport e Prusak (1998), relativos à falta de confiança, às diferentes culturas, a falta de tempo, a ideia errada de produtividade no trabalho, a resistência à absorção de novos conhecimentos e a crença de que o conhecimento é privilégio de alguns grupos. Estes desafios se traduziram nos processos de compartilhamento da equipe do DPJBH nos aspectos referentes à organização das informações, ao trabalho com pessoas externas ao setor, no apoio da diretoria, na dependência de outros setores para liberação das informações e orientação aos colaboradores dos cursos para as avaliações do INEP/MEC.

Ratificando a importância das avaliações do INEP/MEC para o desenvolvimento das IES, Cardoso (1991) postula que este instrumento pode contribuir para a elevação do trabalho acadêmico e propiciar a construção de uma instituição mais produtora e crítica diante dos anseios da sociedade. Contudo é importante salientar que além das contribuições, o INEP/MEC também propõe desafios não só para a IES como para o setor que gerencia a informação e o conhecimento para os processos de avaliação *in loco*. Pelo trecho exposto, verifica-se que os desafios enfrentados pelas IES não são poucos, no entanto observa-se que ao conseguir superá-los as instituições estarão alcançando um nível melhor de qualidade nas três dimensões que as compõem as avaliações de curso e nas dez dimensões que compõem a avaliação institucional <sup>1</sup>.

#### Conclusões

Esse artigo foi desenvolvido com o propósito de identificar as ações promovidas em uma Instituição de Ensino Superior Privada, localizada na capital mineira para gerenciar as informações e o conhecimento necessários para a preparação dos processos avaliativos *in loco* realizados pelo INEP/MEC no âmbito desta IES. Como orientação metodológica, optou-se por uma pesquisa qualitativa com caráter explicativo e um estudo de caso a partir de entrevistas semiestruturadas com quatro sujeitos que conhecem a rotina desenvolvida relativa à gestão da informação e do conhecimento.

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

---

<sup>1</sup> Dimensões da avaliação de curso: Organização didático-pedagógica; Corpo docente e tutorial e Infraestrutura. Dimensões da avaliação institucional (recredenciamento): A missão e plano de desenvolvimento institucional (PDI); A política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa e a extensão; A responsabilidade social da instituição; A comunicação com a sociedade; As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo; Organização e gestão da instituição; Infraestrutura física; Planejamento e avaliação; Políticas de atendimento aos discentes; Sustentabilidade financeira.



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

**ISBN: 978-85-68618-00-4**

- Os diversos setores da IES, sejam eles acadêmicos ou administrativos têm uma relação de fundamental importância, que é imprescindível para que o trabalho do DPJBH seja realizado de forma eficiente.
- O DPJBH tem a responsabilidade de representar a IES frente ao INEP/MEC, fazendo a coleta, gerenciamento, organização e disponibilização das informações.
- Além de atender as demandas do INEP/MEC, referentes às avaliações, esse setor tem o compromisso de trabalhar dentro do cronograma estabelecido pelo próprio INEP/MEC, além de fazer o acompanhamento dos processos da IES.
- A dependência do DPJBH em relação aos outros setores é grande, uma vez que é a partir deles que as informações são geradas.
- Além de trabalhar com as informações, o DPJBH tem a importante função de trabalhar com pessoas, seja na orientação para preparação das informações ou para cobrar os documentos comprobatórios que precisam ser apresentados para a comissão do INEP/MEC.
- A pesquisa documental, complementada pelas entrevistas aos membros do setor que gerencia a informação e o conhecimento acerca das avaliações do INEP/MEC, denota uma semelhança grande entre o modelo de gestão da informação apresentado por Cohen (2003), o modelo de gestão do conhecimento desenvolvido por Probst, Raub e Romhardt (2002) e as práticas implementadas pela IES pesquisada.

As diretrizes para a Avaliação do Ensino Superior constituem exigências de preenchimento de documentos com informações precisas sobre todas as atividades desenvolvidas nas IES. São dezenas de tabelas de dados que retratam as instituições com suas características, pormenorizadamente, capazes de demonstrar como as instituições de ensino superior têm levado a cabo a sua missão ou não. Esse conjunto de tabelas formam redes de informações de critérios e indicadores explícitos para cada uma das dimensões e atribuição de conceitos numa escala de 1 a 5, em ordem crescente de excelência a cada um dos indicadores de cada dimensão, indicativo e apresentar em que medida a instituição alcançou as exigências definidas pela grande rede: a das Políticas de Ensino Superior.

Como resultado direto da criação do DPJBH, as notas recebidas pela IES nas diversas avaliações (autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso, além do credenciamento da IES) foram melhores. Após a implantação do DPJBH os conceitos finais das diversas avaliações pelas quais a IES passou, foram 04 (quatro).

Quanto à Gestão da Informação, verificou-se que DPJBH realiza essa atividade com o monitoramento das informações recebidas, além de utilizar um sistema de informações eletrônico, criado dentro do próprio setor para facilitar a aquisição, a organização e a disponibilização de forma rápida do conteúdo solicitado pelo INEP/MEC para as avaliações. Em relação à Gestão do Conhecimento, observou-se que ao administrar as situações problemáticas durante os processos de avaliação era explicitada a aplicação e o gerenciamento do conhecimento adquirido em experiências anteriores. Sobre as avaliações do INEP/MEC, ficou evidente suas contribuições para o desenvolvimento da IES, assim como a importância da criação de um grupo que prepare e organize os documentos, além de assessorar os avaliadores durante a visita *in loco*.



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

**ISBN: 978-85-68618-00-4**

#### **Referências**

CARDOSO, I. (1989): “A avaliação acadêmica e as fundações”. In: **Cadernos ANDES**, n. 7, fevereiro. p. 07-35.

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

CASTELLS, Manuel. Um Estado destituído de poder? In.: \_\_\_\_\_. **O poder da identidade**. vol. 2. São Paulo: Paz e Terra, 2001. cap. 5. p. 287-362.





## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

**ISBN: 978-85-68618-00-4**

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

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

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LOUREIRO, J. L. **Gestão do Conhecimento**. Editora Centro Atlântico Ltda., Lisboa: Centro Atlântico Ltda, 2003.

NOGUEIRA, V. C. **Gestão do Conhecimento**: um estudo exploratório sobre as consequências provocadas pela perda de competências individuais segundo a percepção dos funcionários de TI. 2003. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis.

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

WIIG, K. M. AI. **Knowledge Management Foundations**: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

WIIG, K. M. AI. **People-focused knowledge management**: how effective decision making leads to corporate success., Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann 2004.