



UMA ANÁLISE QUANTITATIVA SOBRE A DINÂMICA DOS GRUPOS DE APOIO NOS PROCESSOS DE COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS.

ARMANDO SÉRGIO DE AGUIAR FILHO

UFMG

armandoaguiar@ig.com.br

MÔNICA ERICHSEN NASSIF

UFMG

mnassif@eci.ufmg.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em estruturas de Grupos de Apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas, em seus processos de avaliações institucionais, de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante. O trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica, tendo como foco o levantamento e a apresentação dos estudos relativos aos canais de compartilhamento da informação e do conhecimento, procurando identificar seus correlatos na área da administração. Na pesquisa utilizou-se metodologia quantitativa de estudo de casos múltiplos. O contexto da pesquisa foi o ensino superior privado, desenvolvendo-se estudos de caso em sete instituições do Estado de Minas Gérias e Distrito Federal. A pesquisa indicou considerações relevantes quanto ao entendimento das diversas abordagens utilizadas no que tange aos canais de compartilhamento, assim como as características comuns e diferenciadas destes meios e os impactos em suas dinâmicas que, analisadas em diferentes contextos, permitem avaliar e promover serviços de informação mais adequados para atender demandas específicas. Os resultados da coleta de dados com os quarenta e quatro participantes desses grupos, demonstraram fortes evidências que, de fato, o compartilhamento do conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento da Informação e do Conhecimento. Grupo de Apoio. Ensino Superior Privado.

1 INTRODUÇÃO

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.

Uma das abordagens propostas para a prática da disseminação e compartilhamento da informação e do conhecimento é a do Grupo de Apoio que, para Tavares (2011), tem como principal objetivo contribuir para o processo de tomada de decisão, certificando-se de que as informações sejam oportunas, tenham relevância e propósito e mantenham-se com a qualidade e a quantidade necessárias. Conforme Senge (1994), no Grupo de Apoio o processo de aprendizagem organizacional é realizado em grupos de trabalho que melhoraram a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional, apoiando as organizações em seus processos de decisão. Ainda segundo Tavares (2011), a fim de atender as demandas do mercado e em função da competitividade e da produtividade, 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, pela eficiência e pela eficácia institucional levam instituições à revisão dos modelos e metodologias com vistas ao planejamento e à 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 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 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, aos produtos e aos serviços prestados pelas organizações. O conhecimento é o recurso econômico mais valioso para a competitividade das empresas e das nações, e seu uso como fonte de vantagem competitiva sempre existiu. Assim, a aprendizagem, a geração e o compartilhamento do conhecimento não seriam novos pensamentos revolucionários, mas, sim, algo que as empresas sempre fizeram; atualmente, porém, com nível maior de sofisticação. Drucker (1993) destaca que a sociedade do conhecimento é compreendida como aquela na qual o conhecimento é o principal fator estratégico de riqueza e poder, tanto para as organizações quanto para os países. Para Choo (2003), o conhecimento útil que se origina da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação e da criatividade, pode originar-se, também, da informação sobre o mercado, sobre a concorrência, sobre clientes e processos, trazendo, assim, vantagens para a organização.

Conforme Davenport e Prusak (1998), o benefício do conhecimento é proporcionar vantagem sustentável, gerando retornos crescentes e continuados, e, ao contrário dos ativos materiais, ele aumenta com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

Como a informação tem sido vista pelas instituições como um recurso capaz de agregar valor aos produtos e aos serviços por elas prestados, não basta às organizações possuírem informações de qualidade, é necessário disponibilizá-las adequadamente para o público certo, no tempo certo. Isso implica saber como obter a informação, como organizá-la e como distribuí-la, ou seja, implica uma preocupação quanto ao gerenciamento da informação nas organizações.

Drucker (1993), em sua análise de gestão da informação no ambiente empresarial, evidencia que a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos por meio da melhoria contínua de todas as suas atividades, mediante o desenvolvimento de novas aplicações com base em seus próprios sucessos, mantendo a inovação como processo organizado e visando responder ao desafio de aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores do conhecimento.

Diante dessa necessidade, os grupos de compartilhamento da informação e do conhecimento se tornaram um meio eficiente para o processo de aprendizagem, pois eles permitem maior facilidade de compartilhamento do conhecimento, principalmente o tácito, que é melhor transmitido através da ação, da discussão e da integração de pessoas em um determinado grupo.

A avaliação da educação superior tem ocupado importante lugar nas discussões sobre educação e na agenda de políticas educacionais dos governos, e, ainda que seja muito pesquisado, esse tema necessita de estudos mais aprofundados.

O debate sobre a avaliação da educação superior é destaque em todas as instâncias da sociedade, pois exerce não só papel nas reformas e inovações pedagógicas, mas também influência em modelos de instituições e sistemas, dada a sua densidade nas políticas públicas e os efeitos sociais que produz. É importante localizar a avaliação no contexto em que esta ganha maior relevância como política pública da educação superior. A necessidade de expansão do ensino superior já havia sido apontada ainda na década de 1960, pelo grupo gestor da Reforma Universitária (1968), seguindo a tendência verificada em outros países. Nesse contexto, a reforma da educação superior seria concebida como um instrumento para implementação de políticas que permitiriam a superação da crise pela qual passava a Universidade.

A tendência histórica de expansão da educação superior¹, majoritariamente pela via privada, aumenta a responsabilidade do Estado em desenvolver um sistema de avaliação, como uma das prioridades da política governamental, que vise orientar a expansão da oferta e a elaboração de políticas públicas, assim como possibilitar a análise das realidades institucionais para pontuação das fragilidades e potencialidades como medida diagnóstica para tomada de decisões, de forma a garantir os padrões de qualidade exigidos para o desenvolvimento da educação, conforme reforça Campo (2011, p. 168):

Medir, evaluar y fomentar la “calidad” de la educación superior es una responsabilidad básica de todo Estado, dado el alto y creciente valor y aporte social, económico y cultural de la educación superior en la sociedad contemporánea. Pero más allá de la “responsabilidad” del Estado, es necesario señalar la necesidad de políticas y estrategias proactivas, dinámicas, de medición, evaluación y fomento de la calidad de la educación superior en la sociedad. (CAMPO, 2011, p. 168).

Contudo, a avaliação não poderia estar desarticulada deste processo de rápidas e importantes transformações, uma vez que essa expansão não poderia acontecer sem que o Estado garantisse que as Instituições atendessem aos padrões mínimos de qualidade. “É em decorrência dessa necessária (e obrigatória até) qualidade educativa que os sistemas de avaliação passaram a ocupar maior espaço, tanto nas IES como nas discussões atinentes à gestão universitária”. (MABA; MARINHO, 2012, p. 458).

No Brasil tem-se hoje implantado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) instituído pela Lei n. 10.861/2004. Esse sistema tem, entre outras, a finalidade de melhoria da qualidade da educação superior no país, e tem como princípios fundamentais a responsabilidade com a qualidade e com o compromisso social; o reconhecimento da

¹ De acordo com dados do censo da educação superior 2011, divulgados pelo INEP, o Brasil possui um total de 2.365 instituições de ensino superior (públicas e privadas), observado um crescimento superior a 250% em relação ao ano de 1995. Ainda segundo dados do censo 2011, tem-se um total de 30.420 cursos de graduação (presenciais e a distância), totalizando mais de 6,7 milhões de matrículas (<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>)

diversidade do sistema; o respeito à identidade, à missão e à história das instituições; a globalidade e a continuidade do processo avaliativo.

Referido sistema visa à articulação de três processos avaliativos: a avaliação institucional (interna e externa), a avaliação de curso e a avaliação de desempenho de estudantes (ENADE). As avaliações externas (institucional e de curso) são conduzidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) com estabelecimento de diretrizes, coordenação do SINAES, articulação entre avaliação e regulação, entre outros; e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a operacionalização, sendo este o órgão que conduz o sistema de avaliação de cursos superiores no país, produzindo indicadores e um sistema de informações que subsidiam o processo de regulamentação, exercido pelo MEC.

Assim, a elevada competição presente no ambiente das Instituições de Ensino Superior Privadas as tem levado a buscar variadas alternativas no sentido da elevação da produtividade e qualidade em suas operações. Uma vez que o capital intelectual se tem constituído como a principal fonte de melhoria dos indicadores de performance no contexto gerencial, sendo utilizado inclusive também no âmbito das instituições de ensino, nos últimos anos tem-se intensificado a busca de formas de trabalho que satisfaçam essa expectativa.

A valorização do conhecimento e da informação tornou-se fator de sobrevivência das organizações. As principais mudanças ocorridas no mercado nos últimos anos fizeram com que fosse exigido maior uso da experiência e do conhecimento adquiridos por cada empresa ao longo de toda sua existência. É de entendimento comum, portanto, que apenas a utilização adequada desses recursos permitirá o desenvolvimento de produtos e serviços com custos mais competitivos e qualidade superior.

Neste sentido, os Grupos de Apoio surgem como uma alternativa para catalisar o processo, haja vista serem chamados a contribuir com a geração de um conhecimento necessário para apoiar o processo de tomada de decisão e gerar indicadores de relevância nos ciclos de avaliações das instituições. Desta forma, a pergunta que fundamenta este estudo é: como os Grupos de Apoio têm compartilhado a informação e o conhecimento no âmbito das Instituições de Ensino Superior Privado, nos seus respectivos processos de avaliações?

O Objetivo Geral deste trabalho é:

- ✓ Analisar as práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento nas estruturas de Grupos de Apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas, em seus processos de avaliações, de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante.

Os Objetivos Específicos são:

- ✓ Contribuir para a área da Ciência da Informação, por incorporar e apresentar novos conceitos e abordagens de áreas afins e correlatas relativas à gestão e uso da informação.
- ✓ Identificar os principais fatores que influenciam, facilitando ou dificultando, a dinâmica dos grupos de apoio nas Instituições de Ensino Superior Privado.
- ✓ Analisar qual a relação entre o compartilhamento da informação e o compartilhamento do conhecimento em Grupos de Apoio e os conceitos alcançados pelas Instituições de Ensino Superior Privado em seus processos de avaliações institucionais.

2 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

De modo geral, as organizações possuem atualmente vasta gama de informações que poderiam se tornar conhecimento valioso, entretanto, dificilmente as informações encontram-se disponíveis na forma apropriada ou no momento certo para utilização na solução de problemas. Iniciativas e projetos na área de informação vêm sendo realizados por meio da

implantação de novas formas de gerenciamento da informação, do conhecimento e do capital intelectual.

Neste contexto, emerge o papel da Gestão da Informação e do Conhecimento, possibilitando o amadurecimento do conceito de compartilhamento e sua relação com o processo de gestão da informação. Dessa interação surge variada gama de alternativas para as organizações se relacionarem internamente com seus colaboradores e, externamente, com o seu público. O desafio é decodificar o modo de pensar, de compreender e de lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para seu público relevante.

Barbosa (2008) define Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e o conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho. Para o autor, estes processos são frequentemente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e dependem do compartilhamento do conhecimento entre funcionários, bem como da comunicação destes com outros setores.

Alvarenga Neto (2008) colabora definindo a Gestão do Conhecimento como um processo que incorpora várias abordagens gerenciais e ferramentas, capaz de ajudar no estabelecimento da gestão estratégica em relação à utilização da informação e do conhecimento no apoio da promoção da transferência de informações, da inovação, da aprendizagem, da criatividade e no fortalecimento das competências essenciais da organização.

Importante destacar que os autores supracitados expõem que, administrar ou gerenciar o conhecimento, não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal, e, na realidade, acompanhar o planejamento e a gestão do contexto, das situações nas quais o conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, permite haver melhor acompanhamento de eventos e tendências externas, e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente no qual a organização atua.

3 CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o desenvolvimento de uma organização está intimamente relacionado à sua capacidade de criar conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los a produtos, a serviços e a sistemas. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade em interação que se expande, atravessando níveis e fronteiras interorganizacionais. O modelo dinâmico da criação do conhecimento está fundamentado no pressuposto de que este é criado e expandido por meio da interação entre as dimensões do tácito e o do explícito. Para os autores anteriormente citados, o conhecimento advindo da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, e o conhecimento da racionalidade tem propensão a ser explícito, metafísico e objetivo.

O conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. É, portanto, teorizado, abstrato e baseado na racionalidade. Pode ser processado, armazenado e transmitido em textos, livros, apostilas e por computadores.

O conhecimento tácito é pessoal, oriundo da experiência. É desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor ao longo de muito tempo de aprendizado, estando, de tal forma, enraizado na mente de seu possuidor, que tem dificuldade para separar as regras desse conhecimento do seu modo de agir e de se comportar.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o explícito não são entidades separadas, mas sim complementares. De tal maneira, e partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito, referidos autores propuseram quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a internalização e a combinação.

4 O COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO E SEUS CANAIS

Segundo Bergere e Luckmann, citados por Nonaka e Takeuchi (1997), as pessoas que interagem em um determinado contexto histórico e social compartilham informações a partir das quais constrói-se o conhecimento social como uma realidade que, por sua vez, influencia seu julgamento, seu comportamento e suas atitudes. Os autores salientam que compartilhar não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações e conhecimento, de maneira rotineira ou estruturada. Eles ressaltam que os métodos de transferência do conhecimento devem ser compatíveis com a cultura organizacional, e destacam como aspecto importante do sucesso de qualquer projeto de compartilhamento a existência de linguagem comum entre os participantes.

Davenport e Prusak (1998) apontam algumas práticas de compartilhamento de conhecimento que podem ser adotadas e, ao mesmo tempo, incentivadas nas organizações. Eles sinalizam que há outras maneiras de as empresas estimularem o compartilhamento fortuito do conhecimento em seus departamentos ou unidades de negócios, destacando ainda a necessidade de se criar locais e ocasiões para os funcionários interagirem informalmente, como a promoção de passeios pela empresa, a realização de fóruns e debates.

Defendemos fortemente a transferência do conhecimento através de reuniões face a face e de narrativas, além das formas mais estruturadas. Os sinais que convencem as pessoas de que elas efetivamente podem se comunicar são melhor transmitidos pessoalmente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.110).

Teóricos da Administração, a exemplo de Davenport (1999) e de Stewart (1998), apontam um novo direcionamento do processo de compartilhamento, voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão da informação. Para os autores, a transferência da informação envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação da informação a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou pelo grupo. Se a informação não for absorvida, ela não terá sido transferida. Isoladamente, a disponibilização da informação não assegura a sua efetiva transferência. O acesso é necessário, mas não é suficiente para garantir a compreensão e o uso da informação. Assim, sempre que os canais de compartilhamento disponíveis forem primitivos em relação à necessidade de informação, o será também o sistema como um todo. Por contraste, quanto maior a eficiência dos canais maior a sua utilização como instrumento de distribuição da mensagem /informação.

Um compartilhamento adequado ocorre quando a informação flui por toda a organização, alcançando os distintos níveis hierárquicos. Para tanto, é preciso utilizar os meios mais adequados, ou seja, os canais mais apropriados. Um adequado compartilhamento deve permitir à organização conhecer-se melhor, o que envolve, dentre outros aspectos, aquele que diz respeito ao funcionário ter acesso às informações necessárias ao adequado desenvolvimento de suas funções. Vale ressaltar, ainda, a importância da capacidade do funcionário de interpretar tais informações e utilizá-las em prol da melhoria dos serviços prestados pela instituição.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado individualmente. Nas organizações, as pessoas podem compartilhar o conhecimento tácito e explícito, de maneira formal (relatórios, manuais etc.) e informal (bate-papo com colegas, por exemplo).

5 A FORMAÇÃO DE GRUPOS DE APOIO E DEMAIS ABORDAGENS

Segundo Wilson, Goodman e Cronin (2007), não há consenso nem coesão conceitual na literatura sobre aprendizagem de grupo. Enquanto alguns conceitos focam na aprendizagem de indivíduos em grupos, ou no conhecimento coletivo em nível de grupo, outros focam em processos, ou em resultados. Por exemplo, Argote, Gruenfeld e Naquin (*apud* Wilson; Goodman; Cronin, 2007) definem aprendizagem de grupo como sendo “a atividade através da qual indivíduos adquirem, compartilham e combinam conhecimento por meio da experiência

de um e outro”. A aprendizagem de grupo deve, então, considerar o compartilhamento do conhecimento no grupo como uma propriedade emergente, que exerce uma influência que vai além do indivíduo, pois pessoas podem aprender não somente com a sua própria experiência, como também com a experiência de outros membros do grupo (ELLIS *et al.*,2003). Edmondson (2002) define aprendizagem de grupo como “um processo no qual um grupo age, obtém um retorno, reflete, e faz mudanças para se adaptar e melhorar”.

Muitas são as definições de grupos. Muitos também são os termos utilizados com os mesmos significados. Os indivíduos, estando ou não inseridos em grupos, têm *insights* e *flashes*, reorganizando uma determinada experiência por meio de determinados estímulos do ambiente. Estes *insights*, derivados de um aprendizado cognitivo, se tornam úteis para as organizações a partir do momento que são interpretados e compartilhados pelo grupo, subsidiando a resolução de determinados problemas ou o desenvolvimento de determinados produtos e da inovação. Porém, as pessoas, ao fazerem parte de um determinado grupo, são responsáveis pelo seu crescimento, e somente elas poderão ver sentido em suas ações perante o grupo. Deste modo, sua participação de maneira ativa ou passiva, colaborando ou não, no compartilhamento de experiências com este grupo, depende de suas escolhas e de seu estado interior.

Toseland e Rivas (2005) apontaram benefícios no compartilhamento do trabalho em grupo, entre eles a participação e as relações positivas entre pessoas de diferentes credos, raças, idades, naturalidades, nacionalidades e classes sociais; o valor da cooperação e da tomada de decisão conjuntas, construídas na participação democrática; a importância da iniciativa individual dentro do grupo; a liberdade de participar, expressando pensamentos e sentimentos sobre assuntos que dizem respeito ao indivíduo do grupo ou do grupo como um todo, tendo o direito de se envolver no processo de tomada de decisões; empoderamento, que é valorizar o poder do grupo em ajudar seus membros a se sentirem bem, de tal forma que consigam usar suas habilidades e peculiaridades em favor de fazer a diferença em suas comunidades. Para Toseland e Rivas (2005), quanto mais claros os participantes do grupo tiverem seus objetivos e valores, em relação à sua participação no grupo, ou seja, em relação ao objeto que deva ser compartilhado, mais fácil será para atravessarem objetivos conflituosos e deixarem seus objetivos bem claros para o grupo.

Vários autores da Ciência da Informação e da Administração defendem a ideia de um espaço de conhecimento compartilhado que encoraje e fomente a participação em muitos níveis diferentes, promovendo a convivência. Nonaka (1999), por exemplo, defende a ideia de um espaço de conhecimento compartilhado que encoraje e fomente a participação em muitos níveis diferentes, promovendo a convivência. O autor traz a definição de contexto capacitante, que é a criação de espaços para criação do conhecimento, promovendo interações entre os membros da organização por meio de forças-tarefas, equipes e seminários. Os contextos capacitantes também surgem por geração espontânea.

Aproxima-se do conceito supramencionado o de comunidade de prática, citado por Wenger (2001). Comunidades de prática implicam que os indivíduos aprendam com a sua participação nas atividades grupais. As fronteiras da comunidade de prática são definidas com nitidez pelas tarefas, cultura e história, já o contexto é caracterizado por seus participantes, e pode ser mudado com facilidade. Na comunidade a composição é bastante estável, e no contexto os membros entram e saem do grupo.

Para Lave e Wenger (1991), já que o conhecimento se torna uma fonte de vantagem competitiva, o processo de aprendizagem adquire especial relevância para a formulação de estratégias e para as demais ações que visam aumentar a competitividade da empresa - a criação de comunidades de prática visa proporcionar tais condições.

Complementarmente, Lehesvirta (2004) considera que essas condições advêm de quatro subprocessos: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. A intuição ocorre a nível

individual, quando determinados *insights* ou ideias vêm na mente de determinada pessoa. Essas ideias são interpretadas a um nível grupal, utilizando-se de determinada linguagem comum, significados compartilhados e compreensão. Quando o grupo passa a realizar uma determinada ação sobre o que foi interpretado, de maneira coletiva, há uma integração do aprendizado. Na fase final, que é a institucionalização, o que é aprendido por indivíduos e grupos torna-se embutido nas estruturas e nos processos da organização, e, portanto, começa a guiar o aprendizado novo, espontâneo e individual, e o aprendizado no nível do grupo. Esta estruturação em diferentes níveis facilita a compreensão do papel das comunidades de prática no nível organizacional.

Wenger e Snyder (2001) esclarecerem que, embora sejam auto-organizadas, e, portanto, resistentes à supervisão e à interferência, as comunidades de prática requerem esforços gerenciais para desenvolvê-las e integrá-las à organização. Para eles não existe um modelo de organização das comunidades de prática: algumas se reúnem no almoço, outras se comunicam por grupos de discussões, por reuniões semanais ou esporádicas, face a face ou por meio da Internet.

Nas comunidades de prática os participantes compartilham compreensões sobre o que estão fazendo e o que isso significa em suas vidas e ambientes - o que impulsiona de fato as comunidades de prática são os objetivos comuns e a necessidade de aprender uns com os outros, formando o saber coletivo.

Para Fleury (2001) os colaboradores necessitam trocar experiências com seus colegas e envolver esforços consideráveis para reunirem-se, partilharem histórias e construir um conhecimento que os ajude a enfrentarem os problemas que surgem. Ser membro de uma comunidade de prática implica partilhar com os companheiros um processo contínuo de aprendizagem; implica não somente geração de conhecimentos, mas também de identidade.

O contexto de compartilhamento em práticas de grupo surge na abordagem de Prusak e Davenport (1998) através das redes informais. Para eles é possível que as melhores práticas do conhecimento fluam pelas redes informais que se desenvolvem nas organizações. Grande parte do trabalho nas empresas, deve-se lembrar, é feito porque as pessoas estão continuamente perguntando umas às outras, através de redes informais, quem sabe como fazer determinado trabalho. As redes informais têm vantagens e desvantagens, próprias da informalidade. Por funcionarem através de contatos informais e de informação boca a boca, elas geram confiança, que é a base essencial para o intercâmbio do conhecimento. Além disso, são dinâmicas. A desvantagem é que, por serem informais e não documentadas, não estão prontamente acessíveis a todos que precisam delas. Sua viabilidade depende de conversas casuais e contatos locais que, por vezes, funcionam bem, mas outras vezes, não.

Na administração a abordagem de contextos capacitantes, comunidades de práticas, redes informais e aprendizado em grupo é apresentada por Tavares (2011) com a nomenclatura de Grupos de Apoio. Para ele o processo de gestão estratégica nas organizações necessita de um arranjo que busque a governabilidade da organização face ao que se pretende dela. Este processo deve abranger as dimensões pessoais, funcionais e de recursos que permeiam todas as áreas da organização. A formalização de um grupo de apoio deve estar subordinada a determinadas condições: o grupo deve ser constituído por pessoas que estejam diretamente envolvidas e comprometidas, de algum modo, com o presente e com o futuro da organização.

É possível também encontrar referências sobre literatura de Grupo de Apoio em Senge (1994), para quem o processo de aprendizagem organizacional é realizado em grupos de trabalho que melhoraram a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional, apoiando as organizações em seus processos de decisão. De tal forma, tudo começa então nos grupos formados por toda a empresa com objetivos claros, prazos a serem cumpridos e metas a serem alcançadas. É importante salientar que, para o autor, conquistar resultados efetivos e duradouros, apenas com trabalho em grupo, não é o suficiente. Muito mais efetivo é a

Aprendizagem em Grupo, a qual revela “um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam”. (SENGE, 1994).

Nos Grupos de Apoio, a aprendizagem flui naturalmente e as pessoas interagem, geram conhecimento, aprendem e se desenvolvem. Neles, a aprendizagem organizacional pode ocorrer conforme:

1. A resolução sistemática de problemas: envolve diagnósticos elaborados com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisão e uso de ferramentas estatísticas para organizar as informações e fazer inferências;
2. A experimentação: que envolve a procura e o teste de novos conhecimentos;
3. As experiências passadas: tornando disponível a todos os sucessos e fracassos cometidos;
4. A circulação de conhecimento: as novas ideias devem ser disponibilizadas e compartilhadas;
5. As experiências realizadas por outros: observar e aprender com as experiências dos outros.

Os Grupos de Apoio são práticas de aprendizagem evidenciadas em qualquer organização, em menor ou maior grau de ocorrência. Quando tais práticas se tornam institucionalizadas e frequentes, acabam servindo de veículo de difusão do conhecimento. Entre algumas de suas condições essenciais, os participantes devem ter uma visão conceitual da organização e do setor, bem como uma visão crítica da organização. Devem ter ainda credibilidade junto aos colegas e subordinados, representarem todas as áreas envolvidas no processo e serem capazes de cumprir os compromissos assumidos. As pessoas que fazem parte da composição do grupo possuem algumas responsabilidades como difundir o processo, compartilhar e disseminar o conhecimento, obter participação e envolvimento de seus colegas, indicar pessoas para participar em momentos específicos do processo, identificar problemas e disfunções e contribuir para que os mesmos sejam eliminados, minimizados ou mantidos sob controle.

A tarefa do grupo, portanto, é catalisar o processo, certificando-se de que as informações sejam oportunas, tenham relevância e propósito e mantenham a qualidade e quantidade necessárias para orientar a tomada de decisão. O grupo também busca a criação de um clima favorável e a procura sistemática do comportamento proativo da organização.

O Quadro Comparativo entre o Grupo de Apoio e demais abordagens retratadas neste estudo apresenta e traz reflexões sobre os conceitos pesquisados.

ABORDAGEM	CONCEITO	REFERÊNCIAS	PONTOS EM COMUM
Comunidades de Práticas	Processos de compartilhamento que permitem que os indivíduos aprendam com a participação nas práticas grupais	Wenger; Snyder (2001), Fleury (2001) Lave; Wenger (1991) Lehesvirta (2004) Wenger (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ainda não existe uma fórmula aplicável a todas as organizações, uma vez que cada organização é única. ✓ O fator crítico para a condução de processos de compartilhamento é a compreensão das características e possibilidades das pessoas e recursos envolvidos ✓ As práticas bem-sucedidas de compartilhamento sinalizam para as seguintes premissas:
Contextos Capacitantes	Espaços para criação do conhecimento, promovendo interações entre os membros da organização por meio de forças-tarefas e equipes.	Nonaka (1999) Nonaka; Takeuchi (1997)	
Redes Informais	Práticas dinâmicas de conhecimento que fluem nas organizações de forma informal.	Prusak; Davenport (1998)	

Grupos Colaborativos	Processo no qual um grupo age, obtém um retorno, reflete, e faz mudanças para se adaptar e melhorar.	Adler; Heckscher (2006) Toseland; Rivas (2005)	- comprometimento da alta direção, assentamento em um significado e em uma direção baseados na visão e missão da organização, fortalecimento e motivação dos colaboradores e a adoção da comunicação efetiva utilizando redes formais e informais
Grupos de Apoio	Espaço em que aprendizado flui naturalmente e as pessoas interagem, geram conhecimento, aprendem e se desenvolvem.	Tavares (2011) Senge (1994)	

Fonte: Elaborado pelo autor

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entende-se a pesquisa em questão como um estudo descritivo realizado em Instituições de Ensino Superior Privado e classificada desta forma como um estudo de múltiplos casos sobre o compartilhamento da informação e do conhecimento. Para o desenvolvimento do estudo, faz-se uma abordagem quantitativa, pois foram aplicados questionários aos colaboradores que participam dos Grupos de Apoio nas Instituições de Ensino Superior.

As sete instituições de ensino superior definidas para este estudo foram nomeadas da forma abaixo, a fim de resguardá-las:

- ✓ Universidade A
- ✓ Universidade B
- ✓ Centro Universitário C
- ✓ Centro Universitário D
- ✓ Faculdade E
- ✓ Faculdade F
- ✓ Faculdade G

A definição dessas organizações se deu por atenderem aos seguintes requisitos:

- ✓ Possuem um Grupo de Apoio institucionalizado como canal de compartilhamento da informação e conhecimento voltado para os processos de avaliações institucionais
- ✓ O tempo mínimo de formação destes grupos é de um ano
- ✓ As instituições possuem um responsável que participou da criação, do desenvolvimento e da implantação destes grupos.

O questionário foi utilizado como a técnica de pesquisa para captar fatores relevantes sobre o processo de compartilhamento nos grupos de apoio. Estes questionários foram disponibilizados aos funcionários das instituições participantes, no formato impresso on line.

O questionário seguiu uma estrutura matricial de respostas, utilizando escalas do tipo Likert de cinco pontos e variando entre:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Os dados foram coletados através de quinze questões relacionadas às categorias previamente definidas no modelo de questionário, que foram:

- ✓ Perfil dos Respondentes: No perfil dos respondentes, buscou-se informações relativas à área de atuação na instituição, cargo ocupado na instituição, tempo de trabalho na empresa, tempo que atua no Grupo de Apoio e escolaridade.
- ✓ Aprendizagem no Grupo de Apoio: Esta categoria investigou questões ligadas à percepção do aprendizado numa estrutura de Grupo de Apoio a partir de abordagens como a estrutura física do espaço onde o Grupo de Apoio se encontra, perfil ideal de um

colaborador para fazer parte de Grupo de Apoio, criação e desenvolvimento de competências junto aos colaboradores que participam do Grupo de Apoio e a percepção de que as atividades de um Grupo de Apoio permitem um aprendizado coletivo.

- ✓ Conhecimento e compartilhamento no Grupo de Apoio: Nesta categoria os dados coletados buscaram apontamentos sobre o quanto o conhecimento adquirido no Grupo de Apoio encontra-se formalizado em normas e procedimentos, a percepção de que as contribuições dos colaboradores do Grupo de Apoio são reconhecidas e valorizadas pela instituição, o entendimento de que o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliação institucional, a associação entre o Grupo de Apoio e o compartilhamento de conhecimento entre os demais canais e sistema de informações da instituição, e, por fim, a identificação dos principais fatores que prejudicam o compartilhamento do conhecimento no Grupo de Apoio.
- ✓ Resultados do Grupo de Apoio: A última categoria do instrumento de coleta de dados refere-se ao levantamento de informações específicas dos resultados das avaliações institucionais, e, desta forma, busca-se identificar quais normas e procedimentos para os processos de avaliações institucionais foram implementados através do Grupo de Apoio; o acompanhamento contínuo e ativo dos processos avaliativos da instituição pelo Grupo de Apoio; e a percepção do quanto de fato o Grupo de Apoio contribui para os conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC.

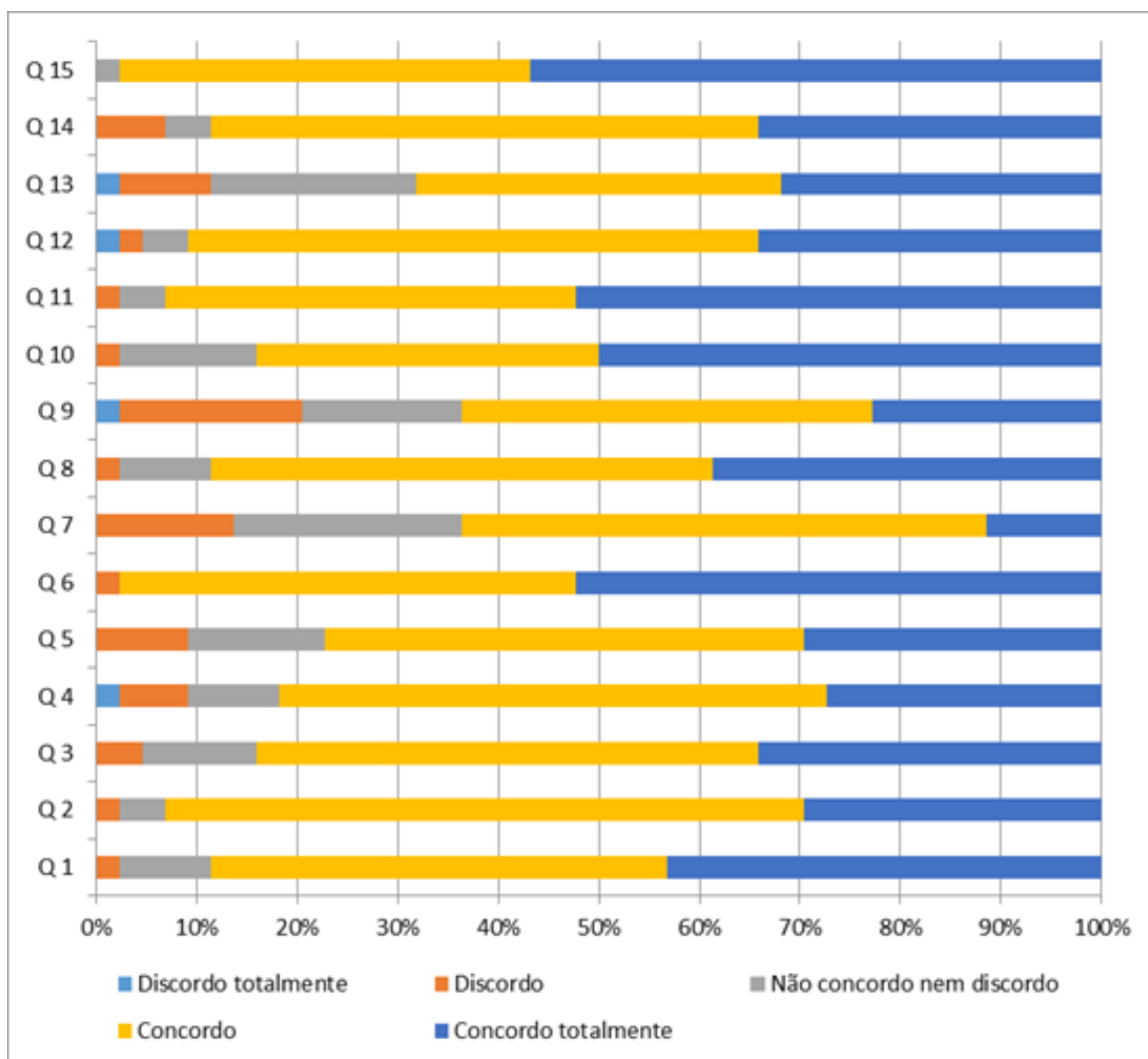
O que determinou o tamanho do universo a ser pesquisado foi a quantidade de colaboradores que participam dos Grupos de Apoio das sete instituições pesquisadas, constituído de 49 (quarenta e nove) pessoas durante o período de realização da pesquisa.

7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

Para os questionários foi utilizada a análise através do uso de técnicas estatísticas e de programas especializados na realização de cálculos, correlações e análises de regressão.

O gráfico a seguir mostra o comportamento em conjunto de todos os participantes dos Grupos de Apoio pesquisados. A análise quantitativa das respostas foi feita pela Escala Likert das 15 questões, comparando-as ainda através do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, que consegue medir a relação linear entre as variáveis, apontando assim os maiores e os menores níveis de concordância entre os participantes. A escala permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade dos participantes dos Grupos de Apoio em relação às afirmativas propostas, fazendo com que as categorias de respostas sirvam para capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes.

Frequência relativa das respostas dos Colaboradores dos Grupos de Apoio



Fonte: Dados da pesquisa – elaborado pelo autor

No geral, observou-se que a resposta ‘concordo’ é a que mais aparece, apresentando percentuais sempre acima de 35%, seguida pela resposta ‘concordo totalmente’.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o comprometimento facilita a busca da aplicação do conhecimento, pois é através desse empenho que ocorre o interesse de procurar fazer o melhor e dar o melhor de si, e é através de discussões, compartilhamento de experiências e observação que o conhecimento pode fluir dentro desse ambiente de ensino.

Ao expressarem suas respostas com ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’, os participantes dos Grupos de Apoio identificam os benefícios de participarem do grupo e se alinham ao pensamento de Davenport e Prusak (1998), para quem o benefício do conhecimento é proporcionar uma vantagem sustentável gerando retornos crescentes e continuados, e, ao contrário dos ativos materiais, ele aumenta com o uso.

Em relação ao ‘concordo totalmente’, há destaque para 3 (três) questões que apresentaram melhor avaliação: o Grupo de Apoio contribui para os resultados dos conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC (55%); o grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais (52%); e o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais (52%).

Trigueiro (2000) afirma que o Ministério da Educação e Cultura – MEC – é favorável ao crescimento das IES particulares para atender a demanda excedente, privada do ensino público. Entretanto, para isto acontecer, essas IES precisam manter firme o discurso pela

qualidade como forma de ter suas ações aprovadas pelos órgãos reguladores, formados principalmente por pessoas pertencentes ao sistema público de educação superior.

As instituições hoje são avaliadas pelo MEC/INEP pelos conceitos que retratam a qualidade de seu ensino. Ao terem profissionais com competências desenvolvidas para os processos avaliativos e compartilharem o aprendizado gerado nestes processos, as instituições estarão sendo mais competitivas em relação ao mercado, e regularmente aprovadas pelos órgãos governamentais.

Já a resposta ‘discordo totalmente’ foi a que menos apareceu, não ocorrendo em muitos casos, seguida pela resposta ‘discordo’. Isto mostra que, no geral, há concordância entre os respondentes quanto aos aspectos questionados.

Tavares (2011) ressalta que é necessário analisar a perspectiva de envolvimento e comprometimento das pessoas que fazem parte do grupo de apoio. O envolvimento representa a identificação das pessoas com a proposta, enquanto o comprometimento refere-se ao estabelecimento e cumprimento de compromissos em relação ao que se propõe a realizar. A percepção do grupo é em grande parte um somatório das percepções de cada um dos envolvidos no processo. À medida que cada um explicita seu grau de comprometimento, fica mais fácil avaliar as perspectivas de sucesso do processo de compartilhamento.

Em relação ao ‘discordo’, há destaque para duas respostas que apresentaram maior percentual de avaliação: a interação entre o seu Grupo de Apoio e os demais canais e sistema de informações da instituição (15%) e o seu grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais (21%).

Em seguida foi feita a análise quantitativa das respostas em Escala Likert das 15 questões, tanto para o grupo formado por todos os respondentes, quanto para cada grupo, comparando-os ainda através do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

Observou-se que as questões com maior pontuação foram a questão seis (mediana 5 e média 4.5), questão onze (mediana 5 e média 4.4), a questão quinze (mediana de 5 e média 4.5) e a questão oito (mediana de 5 e média 4.5).

A questão seis procurou avaliar se o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais.

Para Nonaka (1999) o conhecimento é valioso se for aplicável com êxito em atividades criadoras de valor/competências e for utilizável na exploração de oportunidades de negócios.

Uma vez agrupados e engajados, os membros do Grupo de Apoio devem estar capacitados para o desenvolvimento de atividades como o monitoramento do ambiente externo, tanto no nível macro como junto aos relacionamentos externos e ambiente competitivo da organização. O monitoramento interno compreende a constante adequação da organização para responder aos desafios e demandas do ambiente externo, bem como a recomendação da necessidade de elaboração e coordenação da execução de planos específicos e o acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas para o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo.

A questão onze procurou avaliar se o Grupo de Apoio acompanha de forma contínua e ativa os processos avaliativos da instituição. Para Tavares (2011), as atividades de um Grupo de Apoio devem ser sistemáticas, acompanhadas e monitoradas de forma a garantir o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo.

As avaliações institucionais devem ser vistas como um mecanismo que auxilia no amadurecimento acadêmico. As informações obtidas nesses instrumentos devem direcionar ações que objetivem a melhoria contínua da IES. As avaliações podem ser descritas como um processo contínuo, no qual a IES constrói e produz conhecimento sobre sua própria realidade.

A questão quinze procurou avaliar se o Grupo de Apoio contribui para os resultados dos conceitos das avaliações institucionais, avaliações de cursos, ENADE, CPC e IGC.

A questão oito procurou avaliar os principais fatores que prejudicam o processo de compartilhamento no Grupo de Apoio do respondente em relação aos fatores: falta de

confiança mútua, intolerância com erros, falta de tempo e de locais de encontro, diferentes culturas, vocabulários e quadros de referências e falta de capacidade de absorção pelos participantes. Os fatores com maior pontuação foram a falta de capacidade de absorção pelos participantes (mediana 5 e média 4.5) e diferentes culturas e vocabulários (mediana 5 e média 4.4).

Na comparação entre os grupos, pode-se dizer que há diferença estatisticamente significativa apenas na questão 9 (p -valor=0,0358), sendo que o grupo E (mediana) apresentou maior concordância, seguido pelos grupos B, G e H (mediana 4). Os menos concordantes foram do grupo A (mediana 2.5), seguido pelo grupo D (mediana 3.5).

A questão nove procurou avaliar se o Grupo de Apoio permitiu que fossem criadas e desenvolvidas competências necessárias para os processos de avaliações institucionais. Esta questão apresentou uma diferença significativa no nível de concordância. Os participantes dos Grupos de Apoio pesquisados das instituições B, E, G e H concordam que o grupo desenvolve as competências necessárias, contrapondo-se aos participantes dos Grupos de Apoio das instituições A e D, que discordam.

Independente do debate dos que concordam e discordam, o compartilhamento do conhecimento, a fim de se buscar melhores desempenhos nas avaliações institucionais, precisa ser realizado a partir da criação e do desenvolvimento de competências específicas àqueles que participarão de forma ativa do processo. Os processos avaliativos são complexos e requerem das instituições capital intelectual próprio e compartilhado de forma a criar competência e cultura próprias para os atos de avaliações, conforme regulamentação do SINAES.

Por fim, foi feita a análise de associação entre as 15 variáveis, via análise de correlação não paramétrica de Spearman. Além do coeficiente de correlação (r), foi calculado também o p -valor sob a hipótese de que o coeficiente de correlação calculado é estatisticamente igual a zero, ou seja, rejeitar essa hipótese (p -valor menor que 0,05) significa que o coeficiente de correlação calculado é estatisticamente diferente de zero.

Assim, observou-se que, sempre que a correlação se mostrou estatisticamente significativa (p -valor menor que 0,05), essa correlação foi positiva. Vale ressaltar que as questões se correlacionaram significativamente entre os blocos aprendizagem, conhecimento e resultados. O fato das questões se correlacionarem significativamente entre os blocos aprendizagem, conhecimento e resultados no Grupo de Apoio é fundamental, pois a criação do conhecimento é um processo contínuo, direcionado pela intenção organizacional, que é definida como aspiração de uma organização às suas metas. A sua vantagem é a criação de um ambiente de conhecimento voltado para o compartilhamento, que gera mais competitividade e melhores decisões.

As variáveis com menor quantidade de correlação com as demais foram a questão ‘Os colaboradores do seu grupo possuem uma visão crítica da IES’, que não apresentou nenhuma correlação significativa com as informações do bloco conhecimento, e ‘Os colaboradores do seu grupo cumprem os compromissos assumidos’. Para essas questões, Tavares (2008) é bem claro: entre as condições essenciais, os participantes de um Grupo de Apoio devem ter uma visão conceitual da organização e do setor, ter uma visão crítica da organização, ter credibilidade junto aos colegas e subordinados, representarem todas as áreas envolvidas no processo e serem capazes de cumprir os compromissos assumidos.

8 CONCLUSÕES

Quanto ao objetivo geral de analisar as principais práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em estruturas de Grupos de Apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas em seus processos de avaliações institucionais, de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante, cumpre ressaltar que não foi possível identificar modelo ou fórmula que possa ser padrão em todas as instituições. Ainda assim foi

possível apresentar alguns destaques, pontuados a seguir, que geraram insumos relevantes que permitiram observar com maior relevância a dinâmica do compartilhamento nos Grupos de Apoio, bem como apontar recomendações que possam contribuir para melhoria do processo:

- 8.1 Quanto ao perfil dos participantes dos Grupos de Apoio, a maioria atua no setor acadêmico das instituições, é formado por coordenadores de cursos, possui título de Mestre, está na instituição há mais de 5 (cinco) anos, sendo uma média de 1 (um) a 2 (dois) anos de participação no grupo.
- 8.2 O participante do Grupo de Apoio precisa ter como característica relevante visão alinhada com a missão e os valores da instituição. Precisa possuir também habilidades como relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe e profundo conhecimento da instituição e seus processos avaliativos.
- 8.3 Ainda que não tenha havido consenso sobre a avaliação de que os participantes do Grupo acabam tendo suas competências desenvolvidas, é entendimento de que, ao fazer parte de um grupo em que a dinâmica dos processos é colaborativa e compartilhada, as pessoas acabam criando uma condição para absorverem mais conhecimento e melhorarem seu desempenho.
- 8.4 É clara a evidência de que ao participar do Grupo de Apoio o aprendizado não fica somente no âmbito dele, uma vez que, ao se transformarem em conhecimento, um conjunto de ações e procedimentos acaba sendo compartilhado, levando de fato à institucionalização dos processos.
- 8.5 Os Grupos de Apoio formalizam o conhecimento por meio de procedimentos que variam de acordo com a instituição. De modo geral, são utilizados recursos como manuais colaborativos, instruções, regulamentos, descritivo de normas e resoluções, cartilhas com diretrizes, atas de reuniões, relatórios, formulários e informativos.
- 8.6 Os benefícios que os participantes do grupo recebem estão mais ligados às oportunidades relativas a crescimento profissional e ascensão a trabalhos com grau de importância cada vez mais elevado. Benefícios relacionados à valorização financeira e satisfações pessoais são pouco utilizados, comprometendo a interdependência de necessidade do indivíduo e da organização, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.
- 8.7 É consenso que o conhecimento gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais. É necessário destacar que a elevada competição presente no ambiente das Instituições de Ensino Superior Privadas as tem levado a buscar variadas alternativas no sentido da elevação de sua produtividade e qualidade de suas operações. Quando um grupo sinaliza que tem contribuído para a melhoria dos processos, isto significa que há identificação de que o benefício do conhecimento proporciona vantagem sustentável, gerando retornos crescentes e continuados.
- 8.8 A maioria dos Grupos de Apoio não possui um alinhamento com os demais canais e sistemas de informações das instituições. Esta falta de integração compromete o compartilhamento e o aprendizado coletivo na instituição, uma vez que, quando não é adequadamente realizado, prejudica a melhoria da qualidade dos produtos e a qualidade dos serviços por ela prestados.
- 8.9 Os Grupos de Apoio implementam procedimentos específicos para subsidiar os processos avaliativos de suas instituições. Em alguns casos, estes procedimentos acabam saindo dos limites do grupo, e são criadas estruturas próprias para subsidiar os processos, como departamentos e/ou setores que geram indicadores e beneficiam toda a instituição com informações de maneira integrada e consolidada.
- 8.10 Os grupos de Apoio acompanham de forma sistemática e dinâmica os processos avaliativos das instituições, buscando desta forma o cumprimento das decisões tomadas no âmbito do grupo. As avaliações institucionais fazem parte do fluxo de rotinas das

instituições e geram informações para o SINAES. Estas informações acabam direcionando ações que objetivem a melhoria contínua das instituições. Ou seja, as avaliações podem ser descritas como um processo contínuo, no qual uma instituição constrói e produz conhecimento sobre sua própria realidade.

8.11 É relevante a contribuição dos Grupos de Apoio nos resultados dos conceitos das avaliações de suas instituições. Os grupos atuam diretamente na formação dos conceitos institucionais, refletindo em especial nas avaliações de cursos, CPC e ENADE, fator indispensável para que as instituições tenham suas ações aprovadas pelos órgãos reguladores.

Contribuir para a área da Ciência da Informação incorporando e apresentando novos conceitos e abordagens de áreas afins e correlatas à gestão e ao uso da informação foi um dos objetivos específicos deste trabalho. Percebeu-se no Quadro Comparativo entre o Grupo de Apoio e demais abordagens que às abordagens tradicionais na ciência da informação de contextos capacitantes, comunidades de práticas, redes informais e aprendizado em grupo se soma o Grupo de Apoio. A pesquisa bibliográfica indicou considerações relevantes quanto ao entendimento das diversas abordagens utilizadas, no que tange aos canais de compartilhamento, assim como as características comuns e diferenciadas desses meios e os impactos em suas dinâmicas que, analisadas em diferentes contextos, permitem avaliar e promover serviços de informação mais adequados para atender demandas específicas.

Tavares (2008), Prusak e Davenport (1998), Nonaka (1999) e Barbosa (2008) sustentam que ainda não existe uma fórmula aplicável a todas as organizações, uma vez que cada organização é única. Comungam do fato de que o fator crítico para a condução de processos de compartilhamento é a compreensão das características e possibilidades das pessoas e recursos envolvidos. O Grupo de Apoio se posiciona, então, como uma das inúmeras possibilidades de estudar os contextos destes processos, bem como seus usuários, dinâmicas e resultados e, ainda assim, o assunto não se esgotará, uma vez que se trata de um campo com vasto potencial exploratório.

Em relação ao objetivo específico de identificar os principais fatores que influenciam a dinâmica dos Grupos de Apoio nas Instituições de Ensino Superior Privado, pode-se perceber que entre os fatores que permitem que os Grupos compartilhem de forma mais assertiva o aprendizado está a visão dos participantes alinhada com a missão e os valores da instituição, bem como a capacidade de trabalhar em equipe e um profundo conhecimento da instituição e seus processos avaliativos.

Já os fatores que acabam prejudicando o compartilhamento do aprendizado no grupo estão associados à diversidade e à variedade nas informações, à falta de um *feedback* da instituição para os participantes e ao excesso de trabalho nas atividades de rotina dos membros do grupo, que conseqüentemente não têm a disponibilidade necessária para as atividades de seu grupo. Dois outros fatores podem também contribuir, facilitando ou prejudicando, o compartilhamento no grupo: a motivação ou a falta dela.

Quanto ao objetivo específico de analisar a relação entre compartilhamento da informação e do conhecimento em Grupos de Apoio, e os conceitos alcançados pelas Instituições de Ensino Superior Privado em seus processos de avaliações institucionais, há evidências de que o grupo de apoio contribui para resultados satisfatórios dos conceitos oriundos das avaliações institucionais. Cientes desta contribuição, as instituições inclusive criam, implementam e controlam processos que permitem aos participantes do grupo, utilizando como principal recurso a informação e o conhecimento, terem uma significativa vantagem competitiva na tomada de decisões.

Um dos grandes desafios enfrentados durante a realização deste trabalho foi a escassa bibliografia referente ao tema Grupo de Apoio. Os diversos estudos de canais de compartilhamento da informação e do conhecimento tentam abarcar a realidade no período

temporal que se pretende investigar. Ainda assim, e como já dito, as possibilidades de interpretações são inúmeras. As tecnologias, as necessidades, a cultura de uma determinada época e local, estudados irão indubitavelmente variar de um pesquisador para outro e caberá à Ciência da Informação o papel de incorporar essa multiplicidade que o tema oferece.

A extensão e a complexidade da pesquisa do tema sinalizam algumas possibilidades para futuros estudos, entre eles ampliar a pesquisa para um maior número de grupos de apoio das instituições de ensino superior privadas, de modo a observar suas práticas de compartilhamento e validar a evidência de um modelo padrão de atuação. Pesquisar de forma mais quantitativa os conceitos ENADE, CPC e IGC e quais contribuições mais significativas da atuação dos Grupos de Apoio causam maior impacto nos resultados destas avaliações institucionais também é outra possibilidade de aprofundamento da pesquisa aqui iniciada.

O setor da educação superior possui campo vasto para estudos de compartilhamento da informação e de conhecimento. Constata-se que serão necessários muitos trabalhos para explorar em sua totalidade esta temática. Contudo, é considerável a possibilidade de se desenvolver pesquisas e trabalhos correlacionados que objetivem aproximar conceitos de práticas de compartilhamento no setor, práticas estas muitas vezes analisadas apenas a partir da perspectiva dos conceitos de Administração. A replicação desta pesquisa em empresas de outros setores pode contribuir também para aproximar conceitos de áreas distintas, mas correlatas, ajudando a traçar um panorama da dinâmica do compartilhamento da informação e do conhecimento em contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S., HECKSCHER, C. Towards collaborative community. In: ADLER, P. S., HECKSCHER, C. *The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy*. Oxford, England: Oxford University Press. pp. 11–105.
- ALVARENGA NETO. *Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações*. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da informação) – Escola da Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- BARBOSA, Ricardo R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Inf. Londrina*, v.13, n.esp, p. 1-25, março, 2008.
- CHOO, Chun W. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FLEURY, O. M. M. J. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCIS, D. Young, D. *Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building*. San Diego, California: Pfeiffer e Company, 1992.
- GOUVEIA, F, R. *Gestão da informação*. Universidade Fernando Pessoa, 2005. Disponível em: <<http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/gi-02-03.pdf>>. Acesso em: 15/01/2014.
- INEP. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>. Acessado em: 15 de janeiro de 2016.
- LEEHESVIRTA, T. Learning processes in a work organization: From individual to collective and/or vice versa? *Journal of Workplace Learning*, v. 16, 2004. pp. 92 – 100.
- MABA, E. G.; MARINHO, S. V. A autoavaliação institucional no processo de tomada de decisão em IES: estudo de caso das Faculdades SENAC/SC. *Revista Avaliação*. v. 17 n. 2, junho de 2012.
- NISEBAUM, H. *Perspectivas em ciências da informação*. Belo Horizonte: UFMG: 2002.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. The Knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, New York, v.69, n.6, p.96-104, Nov./Dec, 1998.
- SENGE, Peter M. *et al.* *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- STEWART, T. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAVARES, Mauro C. *Gestão Estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- TJOSVOLD, Dean. *Learning to manage conflict: getting people to work together*. New York. Lexington Books, 1991.
- WENGER, E. C.; SNYDER, W.M. *Comunidades de prática: a fronteira organizacional*. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). *Aprendizagem Organizacional*. Tradução de Cásia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WILSON, T. D. Human information behavior. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline, Special Issue on Information Science Research*, v. 3, n. 2, 2000.