

ISSN: 2316-6517

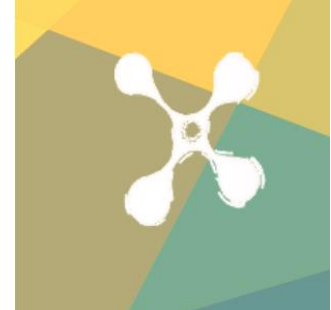


**International Journal of Knowledge
Engineering and Management**

v. 10, n. 27, 2021.



ijkem.ufsc.br



A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA PROPOSIÇÃO A PARTIR DA NARRATIVA SOBRE OS RESULTADOS DO CPC

THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Universidade do Extremo Sul Catarinense
proftf@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6285-7742>

PEDRO ANTÔNIO DE MELO

Doutor em Engenharia da Produção
Universidade Federal de Santa Catarina
pedro.inpeau@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7607-4303>

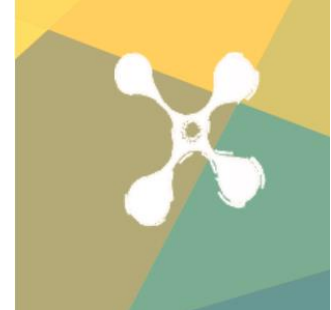
YURI BORBA VEFAGO

Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação
Universidade Federal de Santa Catarina
yurivefago@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1797-8358>

Submissão: 29 setembro. 2021. Aceitação: 24 março. 2022.
Sistema de avaliação: duplo cego (*double blind review*).
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)



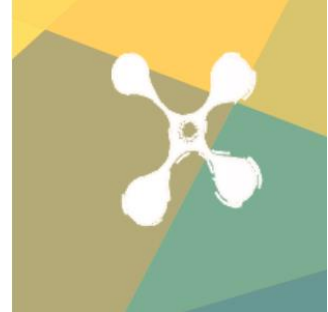


A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA PROPOSIÇÃO A PARTIR DA NARRATIVA SOBRE OS RESULTADOS DO CPC

Resumo

Objetivo: O objetivo deste artigo é apresentar, por meio de um esquema teórico-conceitual, uma proposta de criação de conhecimento para cursos de Administração, a partir dos resultados dos indicadores que compõem o Conceito Preliminar de Curso (CPC). **Design | Metodologia | Abordagem:** A problemática relaciona-se a qualidade em cursos de graduação em Administração e, por meio de uma investigação qualitativa, de abordagem narrativa, foi possível entrevistar cinco coordenadores de curso para identificar as formas pelas quais o ENADE e o CPC estão proporcionando a criação do conhecimento em seus espaços. **Resultados:** Os resultados demonstram que não ocorre a criação do conhecimento a partir destes indicadores, permitindo inferências relacionadas ao fato de que ENADE e CPC ainda não são elementos de governança em cursos de graduação em Administração. **Originalidade | Valor:** A originalidade está atrelada ao delineamento metodológico aplicado, que ocupa uma lacuna existente no âmbito dos estudos qualitativos no contexto da gestão universitária. O valor é materializado na medida em que os resultados permitem contribuir com uma área cujos estudos são escassos, na perspectiva relacional entre Gestão do Conhecimento e Gestão Universitária.

Palavra-chave: Gestão Conhecimento, Avaliação Institucional, Administração

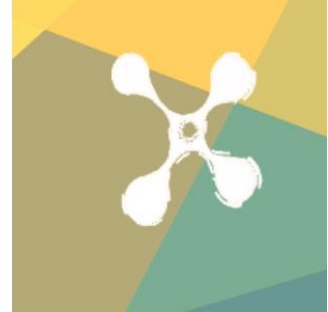


THE CREATION OF KNOWLEDGE IN ADMINISTRATION COURSES: A PROPOSAL FROM THE NARRATIVE ON THE RESULTS OF THE CPC

Abstract

Goal: The objective of this article is to present, through a theoretical-conceptual scheme, a proposal for creating knowledge for Business Administration courses, based on the results of the indicators that make up the Preliminary Course Concept (CPC). **Design | Methodology | Approach:** The problem is related to the quality of undergraduate courses in Administration and, through a qualitative investigation, with a narrative approach, it was possible to interview five-course coordinators to identify how ENADE and CPC are providing the creation of knowledge. in their spaces. **Results:** The results demonstrate that the creation of knowledge from these indicators does not occur, allowing inferences related to the fact that ENADE and CPC are not yet elements of governance in undergraduate courses in Business Administration. **Originality | Value:** Originality is linked to the applied methodological design, which occupies an existing gap in the scope of qualitative studies in the context of university management The value is materialized insofar as the results allow us to contribute to an area whose studies are scarce, in the relational perspective between Management of the Knowledge and University Management.

Keywords: Knowledge Management, Institutional Evaluation, Management



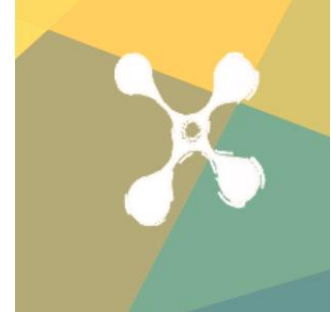
1. Introdução

No campo da Administração, a gestão universitária ganha amplitude de discussão na medida em que suas temáticas dialogam com instrumentos de gestão do conhecimento, que é um campo que costumeiramente aparece em intersecções temáticas com o contexto da ciência gerencial. Para muitos autores, dentre os quais pode se citar Dalkir (2013), a gestão do conhecimento pode ser reconhecida com a evolução de uma série de campos de conhecimentos tradicionais, onde se encontra a Administração.

Com base nestas assertivas, este artigo se posiciona na intersecção destacada e trata das relações entre a gestão universitária e a gestão do conhecimento, abordando para isso a governança em cursos de Administração. Considerando as especificidades da avaliação do ensino superior brasileiro, em especial aquelas que tratam dos indicadores de qualidade destacados no Decreto No 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que é um dos principais instrumentos que regulam o ensino superior brasileiro, o artigo busca compreender as formas pelas quais o conhecimento vem; ou não vem; sendo criado em um conjunto de cursos de Administração pesquisados (Brasil, 2017). Por meio de uma pesquisa de abordagem narrativa, busca-se descortinar os desafios encontrados por coordenadores de cursos para organizar o processo de criação de conhecimento em cursos de Administração a partir dos resultados do ENADE e do CPC, que são indicadores que organizam fluxo avaliativo e regulatório de cursos de graduação no ensino superior brasileiro.

Nesse sentido, o artigo tem o objetivo de explicitar, por meio de um esquema teórico-conceitual, as formas pelas quais o Conceito Preliminar de Curso (CPC) pode desencadear o processo de criação de conhecimentos em cursos de Administração.

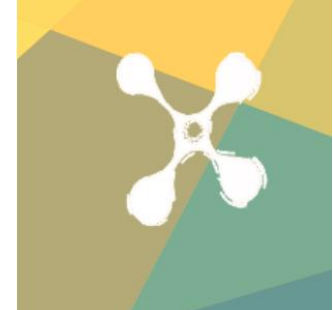
2. Contribuições da Teoria



Para fomentar as contribuições da literatura, parte-se do pressuposto de que a revisão sistemática proporciona o desenvolvimento de ações que tenham a condição de orientar a seleção de artigos que possuem espírito crítico e resultados adequados, na perspectiva da relevância, sobre um determinado tema estudado. Nesse sentido, considerando a proposta de Perissé, Gomes, Nogueira e Gomes (2001) e Botelho, De Almeida Cunha e Macedo (2011), a seguir a literatura será revistada considerando uma síntese do que vem sendo publicado sobre o tema da criação do conhecimento.

Para tanto, algumas características operacionais foram consideradas. A coleta dos artigos se deu por intermédio das bases de dados Scopus e Google Acadêmico, com a utilização dos descritores *“Knowledge Creation”* AND *“Knowledge Management”* e *“SECI”* AND *“Knowledge Criation”*, que proporcionou a coleta de artigos publicados em periódicos indexados cujo recorte trouxe outros dois elementos caracterizadores. A busca considerou periódicos com alto fator de impacto ou de classificação (Qualis) proveniente dos estratos A1 ou A2, publicados no período que compreendeu os anos de 2016 em diante. Para a inclusão dos artigos utilizados, considerou-se as seguintes características: os artigos provenientes de estudos empíricos, capítulos de livros e outros textos com foco em modelos de criação de conhecimento e que estavam disponíveis integralmente (texto completo) foram utilizados, e os artigos com textos completos indisponíveis, de revisão de literatura, que não tinham a criação de conhecimento como temática central e que se basearam apenas em uma perspectiva tecnológica, foram descartados.

Dessa forma, por meio de uma análise aprofundada dos trabalhos selecionados, foi possível estruturar uma visão do quadro conceitual relativo ao construto da criação do conhecimento, descrito a seguir a partir de uma perspectiva geral e, posteriormente, por

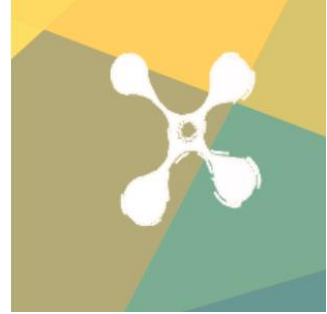


meio de uma visão específica das discussões sobre o modelo “SECI”, discutido por Nonaka (1994).

2.1. Uma Visão dos Modelos de Criação de Conhecimento Presentes na Literatura

Embora o modelo proposto por Nonaka (1994) seja um dos mais reconhecidos para tratar deste processo, os trabalhos empíricos, tais como os de Datta (2018), Rupčić (2018), Singh e Morch (2018), Pennbrant e Svensson (2018), Kaba e Ramaiah (2017) e Panikarova, Vlasov e Boyko (2017), demonstram que o processo de criação de conhecimento demanda um conjunto organizado de ações de conhecimento que se organizam em torno do processo de aprendizagem organizacional, proporcionando ativos de conhecimento que gerem resultados organizacionais mensuráveis e oportunidades, recursos e processos que permitam a armazenagem de conhecimento válido na organização.

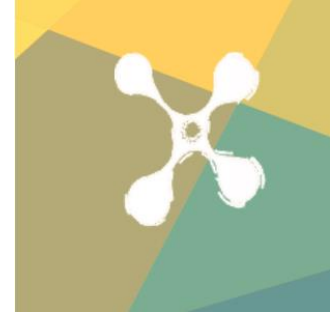
Ao estudarem uma instituição de ensino superior, Veer Ramjeawon e Rowley (2017) apresentam uma rede de atividades que suportam a criação de conhecimento por meio de processos articulados de produção, compartilhamento e armazenamento de conhecimento, tendo como atividades-chave a organização da documentação, as atividades de ensino e aprendizagem, as consultorias e as pesquisas que são desenvolvidas na instituição. Para os autores, a criação de conhecimento ocorre na medida em que existem processos formais de aquisição, compartilhamento e transferência de conhecimento em uma organização e estes processos são reconhecidos pelos usuários do conhecimento e, dessa forma, são legitimados na estrutura organizacional.



Ainda sobre o processo de criação de conhecimento, Mcculloch (2017), Fuller e Pickernell (2018), Thani e Mirkamali (2018), Palacios-Callander e Roberts (2018) e Gupta, Mehrotra e Sharma (2018), destacam modelos e hipóteses que são estabelecidas para a tomada de decisão a partir de ativos de conhecimento que são organizados de forma estruturada, proporcionando uma base de conhecimento sustentável às organizações. Por meio dessa estrutura, torna-se possível desenvolver estratégias que se alinhem ao conhecimento proposto e contribuam com o desenvolvimento de estratégias baseadas em conhecimento e, portanto, mensuráveis em um processo articulado de planejamento.

Outros dois modelos ainda se destacam no conjunto da literatura consultada a partir da revisão realizada. Shannak, Maqableh e Tarhini. (2017) destacam que o processo de criação do conhecimento existe em espaços em que a gestão do conhecimento é notadamente reconhecida como estratégica e, portanto, como uma ferramenta para o aumento da performance organizacional. Isso tudo fomenta um conjunto de processos de conhecimento que fortalecem a performance organizacional. Para Gunawan, Gerardus, Tji e Rochard (2017), a capacidade absorptiva é um construto que orienta a criação de conhecimento, já que cria processos que permite a aquisição, a sistematização e o uso de conhecimento advindo do contexto organizacional e permite que processos colaborativos que vão da ideação e até o fomento de novos processos possam ocorrer para aumentar a performance das organizações.

A partir dos modelos identificados na literatura sobre a criação de conhecimento, é possível perceber que todos eles possuem características temáticas que são comuns e induzem os processos de criação de conhecimento por meio de subprocessos que determinam a captura, o tratamento, a armazenagem e a distribuição de conhecimento organizacional. Isso demonstra que, embora a literatura não tenha tratado

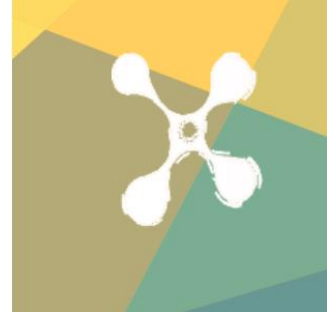


especificamente da proposta de Nonaka e Konno (1998), esta parece ser uma das proposições consolidadas que se aplica ao processo de criação de conhecimento, já que estabelece etapas integradas que permitem gerar resultados de conhecimento para a organização.

2.2. (RE) Visitando o Modelo “SECI” de Criação de Conhecimento

Nonaka e Toyama (2015) destacam que o modelo proposto inicialmente por Nonaka (1994) é caracterizado em um processo iterativo, entre o indivíduo e a organização, que se consolida na aprendizagem organizacional na perspectiva de vários níveis, em que se destacam o nível individual, de grupo e organizacional. Nessa perspectiva, o trabalho proposto por Natek e Zwilling (2016) destaca que o processo de criação de conhecimento deve articular ações de transformação de conhecimento (tático-explicito) e proporcionar a condição de gerar processos de negócio que sejam passíveis de avaliação e mensuração de resultados, já que se consolidam em ativos organizacionais que geram aprendizagem.

O estudo de Löfsten (2016) apresenta uma oportunidade de preencher uma lacuna nos estudos empíricos na medida em que busca analisar a criação de conhecimento em empresas que atuam no contexto tecnológico. O autor destaca que o modelo SECI apresenta uma estrutura que permite o desenvolvimento de rotinas, baseadas em inovação, especialmente pelo fato da oportunidade que existe de aproveitar o conhecimento tácito e por explorar o processo de identificação e compartilhamento de conhecimento. Em uma das contribuições propostas pelo autor, é possível perceber a contribuição do conhecimento tácito como forma de promover rotinas inovadoras, suportada pelo aprendizado proporcionado pela relação entre os indivíduos. O ambiente “BA”, portanto, é um espaço que deve possuir significado contextual à organização e,



portanto, proporcionar um espaço para a “redundância”, que é um dos elementos que proporcionam o caráter exponencial do conhecimento construído.

Na discussão proposta por Tyagi (2016), identifica-se que o modelo proposto por Nonaka (1994) proporciona uma condição análoga as previsões de Crossan, Lane e White (1999). Para o autor, a criação de conhecimento se movimenta em torno de um processo “multinível”, que engloba a aprendizagem individual e percorre os caminhos até a promoção da aprendizagem organizacional, por meio do desenvolvimento de novos processos que estão calcados em conhecimentos tácitos “enriquecidos e compartilhados”. Assim como a visão defendida por Crossan et al. (1999), a proposta de Tyagi destaca que o modelo SECI também se consolida na medida em que amplia as capacidades de absorção de conhecimento da organização para movimentar a espiral virtuosa do conhecimento. Por meio de um modelo matemático, a autora destaca que a criação de conhecimento se estabelece em um conjunto de processos integrados que dependem de objetivos, critérios e de alternativas, que são as ações previstas pelo modelo de Nonaka e Konno (1998). A Figura 1 apresenta o movimento do processo de aprendizagem proporcionado e a importância do conhecimento tácito como elemento estruturante do processo de criação do conhecimento.

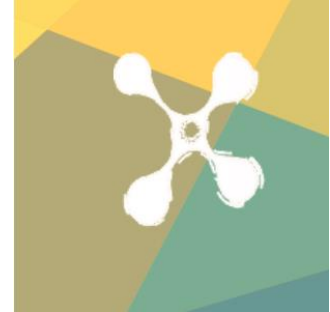
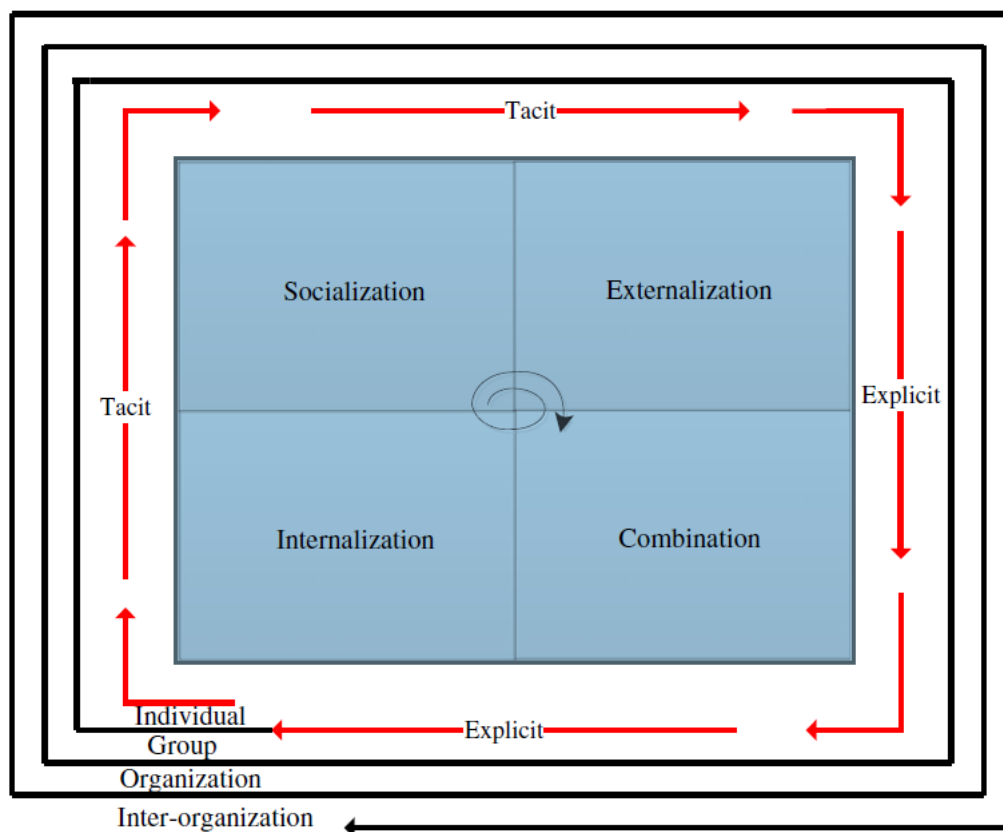


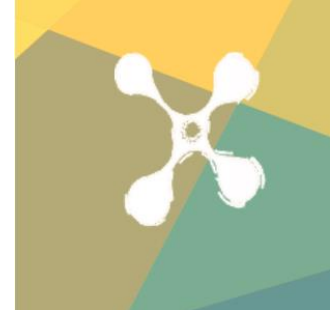
Figura 1 - Movimento da criação do conhecimento.



Fonte: Tyagi (2016, p. 5).

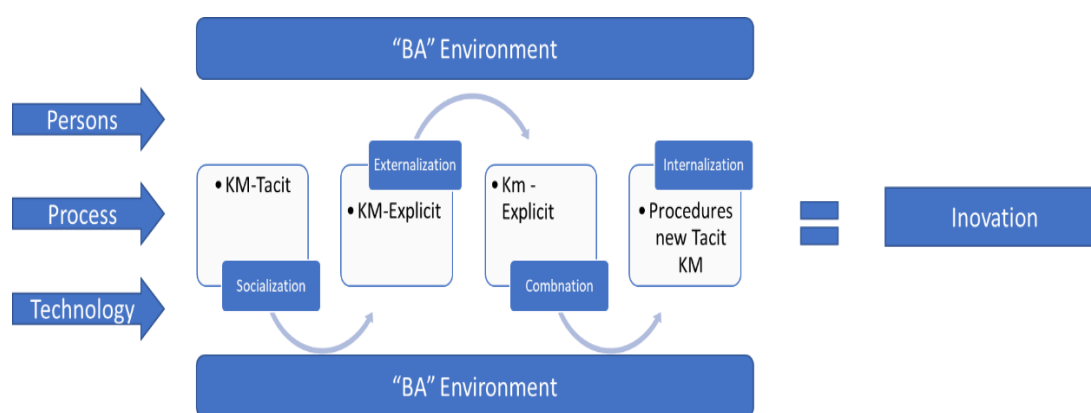
Para o autor, o processo de criação de conhecimento depende da interação das pessoas e, em suas conclusões, ele destaca a necessidade de criar mecanismos no âmbito do ambiente “BA” para promover a integração dos detentores do conhecimento tácito que promove a inovação nos processos.

Sob a ótica da literatura empírica, a criação do conhecimento, portanto, é um movimento articulado que proporciona a aprendizagem organizacional por meio de um movimento integrado entre pessoas e processos, que promove o desenvolvimento de inovações a partir do compartilhamento e do uso de conhecimentos tácitos e explícitos, que tem, nas pessoas e no ambiente “BA”, os elementos necessários para tornar o



conhecimento um elemento exponencial, que gera vantagem competitiva e capacidades nas pessoas. O esquema proposto na Figura 2, demonstra o movimento que é caracterizado a partir dos eventos encontrados na literatura.

Figura 2 - Movimento do processo de criação de conhecimento a partir da literatura.

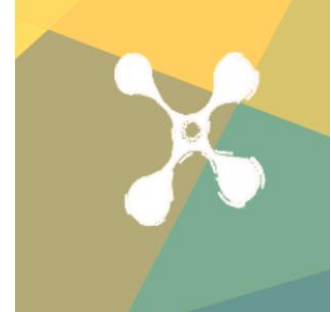


Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Portanto, sob a ótica do esquema proposto, a seguir são caracterizados os procedimentos metodológicos da pesquisa, que se baseiam em uma pesquisa narrativa que tem como objetivo “explicitar, por meio de um esquema teórico, as maneiras pelas quais o ENADE pode contribuir com a criação do conhecimento em Instituições de Ensino Superior brasileiras”.

3. Procedimentos Metodológicos

Este artigo se organiza em torno de uma investigação qualitativa, de caráter interpretativo, e considera o pressuposto estabelecido na proposta de Morgan (1980) para considerar a visão de mundo do sujeito como sendo um elemento norteador da análise dos resultados sobre um determinado fenômeno, em um contexto indutivo. Nesse sentido, ainda considerando o que propõe Creswell (2014), esta pesquisa

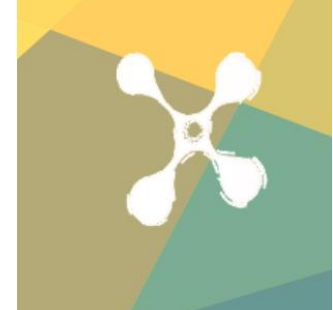


classifica-se como uma pesquisa narrativa, que tem o objetivo de investigar um fenômeno a partir da visão de uma situação estável que é desestabilizada por uma força proveniente do contexto. Nesse sentido, busca-se, por meio da visão dos sujeitos, esclarecer um determinado processo social por meio de uma sequência singular de eventos e ocorrências que envolve pessoas que estão diretamente ligadas ao fenômeno (Bruner, 2002).

Ainda no intuito de classificar a pesquisa, considerando a proposição de Creswell (2014), busca-se o desenvolvimento de um conjunto de elementos que tenham a condição de descrever histórias de vida de indivíduos que se relacionam com processos sociais, compartilhados entre ambientes que possuem características semelhantes. Considerando a abordagem narrativa na perspectiva da história oral, a intenção é reunir dados, reflexões pessoais e interações sobre eventos, que considerem, respectivamente, as causas e efeitos de um conjunto de indivíduos que também compartilham contextos e características semelhantes.

Para tanto, os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado com coordenadores que representam cursos com conceito 5 e com conceito 3 no CPC, mas que obtiveram conceitos 3 e 5, respectivamente, no ENADE. Nesse sentido, contribuíram com o artigo um conjunto de 5 coordenadores de curso que se enquadravam nestes critérios.

A partir deste recorte, duas entrevistas foram realizadas, sendo que a primeira teve o objetivo de descrever a narrativa da criação do conhecimento a partir do ENADE e a segunda de validar o esquema teórico que foi desenvolvido a partir dos elementos coletados na narrativa. A descrição dos fenômenos proporcionou um conjunto de categorias que, por intermédio de um processo de codificação, permitiu que o esquema pudesse ser organizado em torno de uma categoria central, aos moldes do que prevê

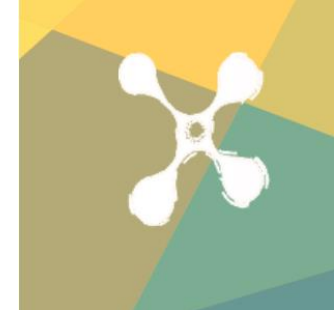


Corbin e Strauss (2008). Elas foram realizadas no período que compreendeu os meses de fevereiro e abril de 2019. Há que se destacar que o estudo se posiciona em torno de uma amostragem por intensidade, que considera “casos ricos em informações que manifestam o fenômeno intensamente” (Creswell, 2014, p. 131).

As entrevistas, com duração aproximada de 35 minutos, gravadas e transcritas, foram analisadas com base nas considerações de Bardin (1977) e Creswell (2014), proporcionando a possibilidade de se estabelecer categorias temáticas que tenham a condição de descrever a narrativa dos pesquisados. Por meio delas, emergiram histórias, epifanias e materiais contextuais que foram organizados em torno dos elementos que caracterizam a vivência dos sujeitos em torno da problemática elencada nesta pesquisa, relacionada a criação de conhecimento a partir do ENADE. Surgiram dela, portanto, três temáticas que, constituídas com o auxílio de um processo de triangulação de dados, são discutidas na seção de resultados, que ajudam a descrever as formas pelas quais ocorre a criação de conhecimento no âmbito dos cursos e IES pesquisados.

4. Resultados da Pesquisa: o ENADE e os Indicadores de Qualidade no Contexto dos Cursos de Administração

Instituído pela Portaria Normativa No.04, de 06 de agosto de 2008 (Brasil, 2008); que regulamenta o Conceito Preliminar de Curso (CPC); o CPC é uma medida relativa que considera o conjunto de notas atribuídas ao aluno no ENADE, o preenchimento de um questionário com fins avaliativos e um conjunto de elementos, denominados insumos, para a composição de um conceito que indica a necessidade de verificação do ato regulatório do curso. Legitimado pelo Decreto No. 9.235, de 15 de dezembro de 2017,



o CPC foi denominado de “indicador de qualidade de curso” por estes instrumentos pelo fato de “indicar” os cursos que necessitam de revisão de seu ato regulatório, na eventualidade deste conjunto de notas atingir um patamar menor do que três (Brasil, 2017).

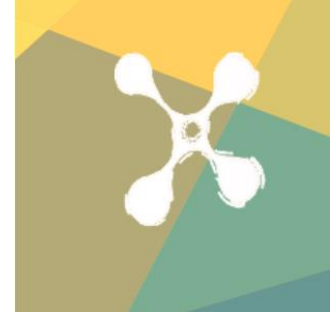
A Figura 3, a seguir, apresenta a estrutura de sua concepção,

Figura 3 - Estrutura do CPC.

Desempenho dos estudantes	Nota Concluintes	20%	55%
	IDD (ENEM)	35%	
INSUMOS (30%)		Distribuição	
Corpo Docente (30%)	Titulação: Doutores	15%	30%
	Titulação: Mestres	7,5%	
	Regime: TI e TP	7,5%	
Infra Estrutura e Instalações Físicas		5%	15%
Recursos Didático-Pedagógicos		7,5%	
Ampliação da formação acadêmica e profissional		2,5%	

Fonte: Adaptado da Portaria Normativa No. 04.

Em seu contexto estatístico, o CPC é caracterizado por se tratar de uma “curva de gauss”, na medida em que os cursos avaliados em um determinado ciclo se dividam entre os conceitos de 1 a 5, sendo um o menor e 5 o maior. Por isso, considerando também seu aspecto regulatório, o CPC tem ganhado espaço na trajetória de governança de cursos e instituições de ensino superior, devido ao seu impacto na estrutura e no funcionamento de cursos de graduação. Dos indicadores gerados, o que chama a atenção é a predominância dos percentuais atribuídos a participação do estudante no ENADE, já que esse movimento agrega as notas obtidas na prova aplicada; que engloba o desempenho no Indicador de Desempenho Esperado e



Observado (IDD); e no Questionário do Estudante, preenchido pelos alunos com fins de angariar informações sobre o projeto pedagógico, sobre a estrutura física e sobre ações de integração entre a formação e o contexto profissional do estudante.

Na área da Administração, considerando o movimento do último ciclo que é registrado nas sinopses que publicam os resultados dos indicadores, percebe-se que nas notas disponíveis há predominância do ENADE em conceitos elevados, e é possível perceber o seguinte comportamento médio em cursos que possuem o CPC 5:

Quadro 1 - Comportamento médio dos cursos com Conceito 5 no CPC 2015.

Média FG	Média CE	% de Concluintes acima da média	Média do IDD	NODP	NINFRA	NOFAP	%Mestres	%Dr	%RT
69,83	61,60	78,6	5,00	4,98	5,00	4,94	93%	75% a 90%	88 a 100%

Nota. Fonte: INEP (2017).

Legenda:

Média FG: Média da nota de Formação Geral

Média CE: Média da nota de Componente Específico

% de Concluintes acima da média: Que obtiveram desempenho superior a 75% na avaliação

Média do IDD: Média do Indicador de desempenho esperado e observado

NODP: Nota da Organização Didático-Pedagógica

NINFRA: Nota da infraestrutura física

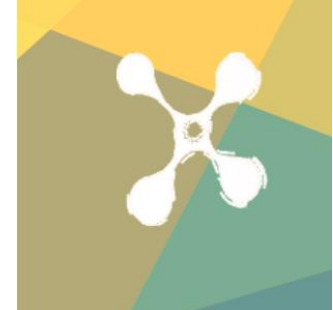
NOFAP: Nota da oportunidade de avanço da formação profissional

% Mestres: Percentual de docentes com o título de mestre

% Doutor: Percentual de docentes com o título de doutor

% RT: Percentual de docentes contratados em Regime de Tempo Integral ou Parcial

Pela análise do Quadro 1, é possível perceber que os cursos que possuem conceito cinco, em média tem um alto desempenho na prova de componente específico, contando com cerca de 78,6% de estudantes com desempenho no quartil superior da avaliação. Isso gera um impacto no IDD, já que o desempenho elevado na prova de componente específico, comparado aos elementos de seu perfil na época do ingresso, pode demonstrar uma evolução em seu percurso formativo. As notas referentes ao



questionário estudante (NODP, NINFRA e NOFAP), apresentam também desempenho elevado, o que demonstra eventuais práticas de sensibilização desenvolvidas por parte da IES e do Curso avaliado e, até mesmo, uma forte integração entre o NDE e a CPA. Por fim, as notas relativas aos “insumos docente” demonstram um alto percentual de docentes com os títulos de Mestre e Doutor, além de um alto percentual de docentes contratados em regime de trabalho “parcial ou integral”.

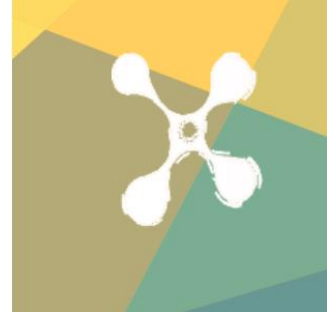
Contudo, mesmo com o que é caracterizado no Quadro 1, ainda é possível encontrar comportamentos que são bastante peculiares no contexto dos cursos de Administração, o que podem sinalizar a necessidade de fortalecer o uso destes instrumentos como elementos de governança. O Quadro 2 apresenta um retrato do movimento encontrado na área da Administração, considerando especificamente o retrato dos conceitos do ENADE e do CPC:

Quadro 2 - Um recorte do desempenho dos cursos de Administração.

CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO		
Ciclo de 2015	Cursos com CPC 5 e ENADE 5	12 cursos, de um total de 19
	Cursos com CPC 5 e ENADE 3	01, de um total de 19
	Cursos com CPC 3 e ENADE 5	07, de um total de 1035
	Cursos com CPC 3 e ENADE 3	545, de um total de 1035

Nota. Fonte: INEP (2017).

O identificar o exposto no Quadro 2, é possível perceber que cerca de 30% dos cursos de Administração possuem desafios relativos ao ENADE, no que se refere ao aproveitamento no desempenho dos conceitos de componente específico, considerando ainda um universo de quase 200 cursos que ainda não atingiram o conceito 3 no CPC e, portanto, sinalizam que também encontram desafios neste evento de avaliação.



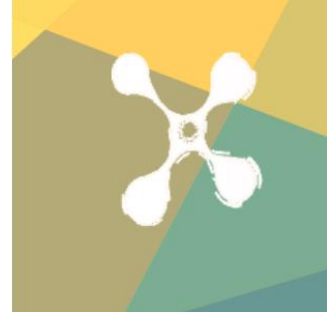
4.1. A análise narrativa: o ENADE e a sua relação com a criação do conhecimento

A análise narrativa que será apresentada a seguir, considera a visão dos sujeitos organizadas por temáticas que emergiram dos dados, de modo que seja possível organizá-las em categorias que tenham a condição de explicar o fenômeno. Estes ajudam a explicar o fenômeno, na perspectiva das etapas propostas por Nonaka e Konno (1998), que passam a ser esclarecidas a seguir.

4.1.1. Socializando o “impacto”: A primeira impressão deve ser discutida

Para que ocorra a socialização, é fundamental considerar o exposto por Nonaka (1994), que destaca o fato de que este processo requer práticas que mobilizem competências das pessoas para o processo de compartilhamento do conhecimento tácito existente sobre um determinado processo de negócio. O ponto chave para isso é a aderência entre as práticas de socialização adotadas e a estratégia, o que indica que o compartilhamento do conhecimento tácito requer aderência com ações que sejam sistemáticas e integradas com resultados esperados.

De uma forma geral, é possível perceber que há alguma quantidade de conhecimento tácito sendo compartilhada pelos pesquisados, entretanto em um nível bastante distinto. Um dos pontos que mais chamam a atenção em se tratando do ENADE é o que se faz; ou o que se tem feito; com os resultados advindos de uma participação problemática, ou não, no Exame. Desde 2004, primeiro ano em que ocorreu o ENADE, coordenadores de curso das mais variadas áreas buscam orientações a respeito de atividades sistemáticas em relação aos resultados do Exame, mas o que se encontra, em especial ao analisar o artigo de Francisco, Nakayama, Souza e Zilli (2015), são ações esporádicas e concentradas apenas no ano em que a prova ocorre. No caso do ENT1,

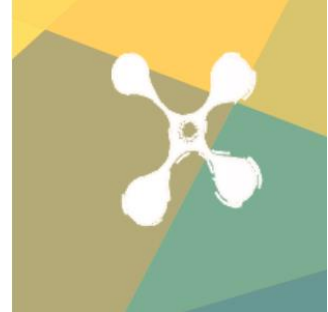


que possui curso com CPC 5, mas que teve um desempenho mediano no ENADE, é possível perceber que, mesmo com um desempenho importante no conceito que realmente “vale”, ainda há desafios a respeito do exame. O que mais chama a atenção, é que independente do conceito no CPC e no ENADE, as angústias dos coordenadores são as mesmas, pois no ano em que os resultados são divulgados pouca coisa se faz a não ser “lamentar ou comemorar, pois poucas ações sistematizadas são realizadas” (ENT2). Na visão dos demais entrevistados, sobre este aspecto, destacam-se os seguintes elementos:

Foi um “salteiro” só. Rapaz, quando aqueles resultados saíram, foi um negócio muito louco. Porque a gente tirou 3 no ENADE, mas o CPC foi alto. Por um lado, foi legal, porque a estratégia que a gente defende parece ter dado certo, mas por outro lado ainda temos o problema da prova. (ENT4)

A fala dos entrevistados parece demonstrar que há alguma coisa acontecendo nesse sentido. Ora, o que está sendo feito então para buscar ações sistêmicas para o ENADE? Como o ENADE vem sendo discutido no âmbito do curso? De que forma ele tem sido compreendido? Nesse sentido, tendo como base o modelo proposto por Nonaka e Konno (1998), que estabeleceu a socialização como elemento precípua à criação de conhecimento, identificou-se que, embora pouco seja feito no momento da divulgação dos resultados, há sim reações ativas em torno da discussão do conceito.

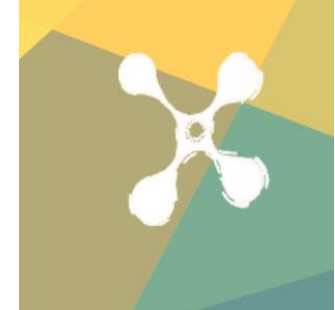
Pela contribuição dos entrevistados, foi possível perceber que há um esforço, mesmo que ainda incipiente, para trocar ideias a respeito de como equacionar os problemas encontrados e transformá-los em elementos sistêmicos para o alcance dos objetivos que, na maioria das instituições pesquisadas era o de alavancar os conceitos; mesmo



naqueles espaços onde o CPC era elevado. Pela narrativa dos entrevistados, há um conjunto de elementos que caracterizam a Socialização, na medida em que ocorrem reuniões, encontros e ações temáticas que tem a condição de discutir os resultados, mesmo que de forma superficial, e propor ações para a melhoria dos desempenhos, mas ela ocorre de forma difusa e em períodos que não são convergentes, o que pode gerar lapsos temporais nas ações e, portanto, nos resultados das propostas de cada curso. A visão do ENT 3 é a mais representativa neste sentido:

Não há um momento específico, mas a gente faz. Depende da pancada, mas no caso do último ciclo a gente demorou um pouco pra fazer em função de uma série de demandas institucionais pelas quais a gente passou. Para 2018, por exemplo, a gente foi fazer alguma coisa só no início do segundo semestre, pois quase todos os docentes são doutores e o NDE caminha bem ao lado da CPA. Por isso os insumos do Censo pra gente não são problemas. (ENT3).

Pelo que indica o ENT3, ainda importa destacar que a socialização ocorre na medida em que diversos eventos ocorrem, tais como reuniões de trabalho, grupos temáticos de discussões, eventos com profissionais externos e outras atividades que têm a intenção de discutir os resultados e gerar ideias sobre o ENADE. Isso é percebido de todos os entrevistados, mas o único “porém” é o fato de que não há um período estabelecido para isso. A visão dos demais entrevistados, materializada no Quadro 3, a seguir, demonstra que há traços da sensibilização ocorrendo nas IES pesquisadas.



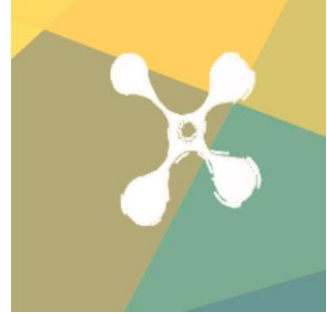
Quadro 3 - Contribuição dos entrevistados.

Contribuição dos Entrevistados			
ENT1	ENT2	ENT4	ENT5
“Discutimos sim, mas não tem um período específico. Ocorrem principalmente reuniões de trabalho”.	“Olha, a gente tem um setor que domina isso profundamente e eles até nos mostram um diagnóstico de tudo, mas o “dia a dia” nos consome demais. Então a gente discute tudo isso no ano da prova. Mas tá errado”.	“A gente reúne, troca ideias, mas prefere deixar isso pra frente, mesmo sabendo que não é o ideal, pois tem muita resistência sobre isso”	“A gente procurou estudar bastante o ENADE para ver o que era possível fazer. Acho que deu certo, mas a gente discutiu muito em reuniões, fóruns, a questão do CPC. Falhamos, mas discutimos”

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Pela narrativa dos entrevistados, é possível perceber que há traços e elementos da Socialização ocorrendo, na medida em que práticas que visam o compartilhamento tácito das informações em relação ao ENADE ocorrem, como forma de gerar insumos para o desenvolvimento de novas ideias para a gestão deste elemento. Entretanto, elas ocorrem de forma assistemática e atemporal, impedindo que se constitua uma plataforma de ações planejada e criando barreiras para que o ENADE seja compreendido como um elemento de governança e estratégico para os cursos, o que pode indicar a necessidade da criação de elementos sistêmicos, práticas concretas que possam considerar o tempo que existe entre a divulgação dos resultados e a ocorrência do “próximo ENADE”.

Nesse sentido, embora existam práticas aderentes a socialização, ainda não é possível dizer que estas práticas induzem a criação de conhecimento nos cursos pesquisados, já que uma característica funcional do processo de criação de



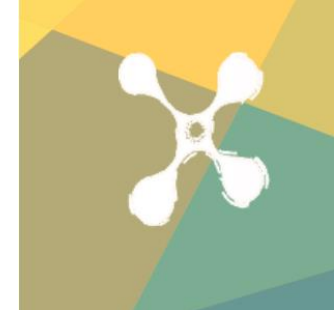
conhecimento parece não estar sendo observada: A relação do processo com a estratégia de cada um dos cursos. Nenhum dos coordenadores entrevistados conseguiu esclarecer a existência de um conjunto sistemático de ações para o ENADE, permitindo inferir que, talvez, ele não seja ainda um elemento de governança para os cursos.

4.1.2. Será que estamos aprendendo alguma coisa?

Até aqui foi possível perceber que há discussões esparsas e pouco sistemáticas no contexto dos pesquisados, indicando que existem algumas práticas de socialização mas que ainda requerem um pouco mais de organização e, sobretudo, a aderência com a estratégia definida para a governança. A pesquisa demonstrou que pouco conhecimento tácito vem sendo compartilhado, o que denota o fato de que há pouco conhecimento sendo explicitado pelos pesquisados. Isso pode indicar o fato de que um dos processos mais importantes da criação do conhecimento não está ocorrendo a partir do ENADE. A visão do ENT2 demonstra um pouco disso:

Eu acho que não. Sabe o que confirma isso? É o fato de que já passamos por quadro ENADEs e três CPCs e nunca fazemos as mesmas coisas e não tem nada registrado em lugar nenhum. A gente sempre tenta tirar um coelho da cartola, mas nunca consegue porque não entendemos o movimento externo e nem temos como estabelecer ações de governança para isso. Tiramos 5 no CPC sim, mas o problema é que o ENADE sempre é razoável (ENT 2).

Pelo exposto, parece que ainda há desafios que emergem no que se refere ao ENADE, mesmo em ambientes onde o CPC é elevado. Mesmo com um conceito 5, há elementos que ainda não estão coerentemente organizados para que exista um desempenho harmônico nestas instituições, pois também há dificuldades em compreender o movimento estatístico que se coloca no cálculo do CPC.



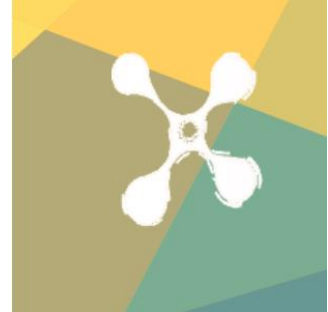
Ao verificar tais contribuições, percebe-se que existem elementos que dialogam com os dois processos centrais do modelo de Nonaka e Konno (1998). Entretanto, há evidências na visão dos entrevistados que demonstram que a Externalização e a Combinação não estão ocorrendo de maneira coerente. Primeiro, pelo fato de que tais elementos dificilmente estão alinhados com pressupostos de governança que são defendidos pelo curso e, conseqüentemente, não há métodos sistematizados de integração das informações a respeito dos resultados, e ações esparsas de “ampliação” do conhecimento adquirido. A visão dos entrevistados, descritas a seguir no Quadro 4, apresenta uma visão desta representação:

Quadro 4 - Contribuição dos entrevistados.

Contribuição dos Entrevistados		
ENT1	ENT4	ENT5
“A gente até tentou, mas foi difícil porque trocaram o coordenador. Ai o coordenador trocou o NDE, ai o NDE trocou os responsáveis pelo trabalho com o ENADE e com o CPC. Aí já viu, tudo se perdeu apenas por questões políticas”	“Tinha um sujeito aqui que era um avião nisso. Poucos acompanhavam o ritmo dele. Ele ajudava a gente com ações bastante coerentes e nos convenceu do que era possível e do que deveríamos fazer. Ele foi embora, porque a burocracia da vida acadêmica deixou ele desgostoso. Hoje está numa outra IES, fazendo tudo o que não fez aqui...”	“Não deu não. Tentamos criar alguma coisa, mas não deu porque o dia a dia nos consome demais e isso é o tipo de coisa que a gente só vai dar importância quando ‘dá ruim’ né.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Ao analisar a contribuição dos entrevistados, na tentativa de perceber a ocorrência de modelos formais que permitissem esclarecer a ocorrência da externalização e da

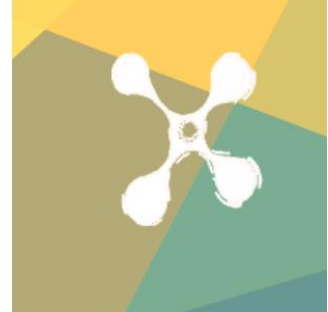


combinação, o que se percebe é a dificuldade latente em compartilhar o conhecimento necessário para a criação de ações de governança para o ENADE, para o CPC e, portanto, para tornar estes elementos como indicadores de governança. Isso ocorre em função de uma possível necessidade de investimentos em processos de capacitação e de um conjunto de ações sensibilizadoras a respeito dos impactos de indicadores aquém dos referenciais mínimos de qualidade. A criação do conhecimento, portanto, fica comprometida pela ausência de capacitação, ausência de políticas institucionais e de engajamento, o que também restringe a criação de novos processos.

4.1.3. Apesar de tudo, não criamos nada!

Até aqui, o que se percebe é que há dificuldades em se criar conhecimentos a partir do ENADE em cursos de graduação, independente do conceito obtido no próprio ENADE ou no CPC. É notória a angústia na fala dos pesquisados, especialmente pelo fato de que o ENADE e o CPC são elementos de governança que ainda são pouco compreendidos (ou mal compreendidos) pelos responsáveis pela gestão do curso. Dessa forma, mesmo sem concluir esta seção, o que se sabe é que há uma dificuldade grande de consolidar o processo de criação de conhecimento nos cursos pesquisados, pois as etapas necessárias para isso não ocorrem da forma como se espera.

Considerando a literatura, na proposta de Nonaka e Konno (1998), é possível identificar que não há condições de ocorrer processos elementares para a criação de conhecimento, tais como a socialização, a externalização e a combinação, comprometendo, portanto, a internalização que também é conhecida como a resultante do processo de aprendizagem a partir da elaboração de um novo conhecimento tácito.



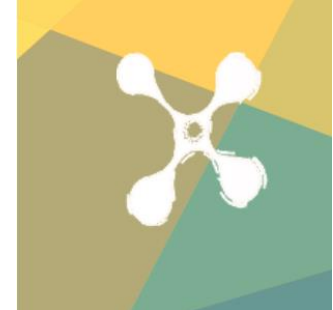
A contribuição dos pesquisados demonstra que a criação do conhecimento, a partir do ENADE, é algo que “ainda precisa acontecer” (ENT1) e “está bastante difícil de se organizar” (ENT4). Nesse sentido, ainda é possível identificar que:

Não. A gente até tenta criar alguma coisa, mas é muito tempo entre a prova e os resultados e há outros elementos que são mais urgentes do que isso. É aquela coisa, né: a gente sabe que precisa tomar o remédio, mas espera pra ficar doente. (ENT2).

Além da externalização, os dados da pesquisa também demonstraram que há a ausência das condições capacitadoras para o processo de criação do conhecimento, descritas em Nonaka e Takeuchi (1997) como elementares para a condução do processo, já que interferem diretamente na cultura e, portanto, criam os movimentos que, quando integrados, são essenciais para o aprendizado na organização. A respeito disso, na fala dos pesquisados é possível perceber, mais uma vez, a angústia em relação ao tema, pois algumas condições até ocorre, mas:

Então, a gente tem muita informação, a gente tem autonomia (pelo menos entendemos que sim), mas a gente não consegue se organizar em torno disso não. O tempo limita a gente demais... (ENT1).

Pelo que se identifica, portanto, não há a criação de conhecimento no âmbito dos cursos pesquisados a partir do ENADE, demonstrando que ainda há muito o que avançar na discussão a respeito dos indicadores de qualidade como instrumentos de governança de um curso de graduação. Muito embora existam cursos de “excelência” entre os pesquisados, identifica-se que há ações bastante desalinhadas com os principais elementos do CPC, sobretudo no que se refere ao ENADE. Ao resgatar a



literatura proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), algumas questões ficam descortinadas:

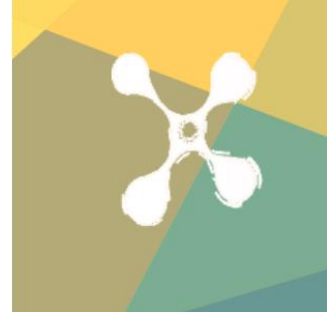
- Tanto o ENADE quanto CPC não são instrumentos de governança no âmbito dos cursos pesquisados;
- Os resultados permitem inferir que talvez o ENADE e, portanto, o CPC, ainda não se configuram como elementos estratégicos para os cursos pesquisados;
- É possível que, em alguns cursos, o resultado do CPC seja um aspecto do “acaso”, e que tende a não se repetir nessa intensidade nos próximos ciclos.

Sobre isso, portanto, resta destacar que a criação do conhecimento não ocorre pois há a dificuldade da construção de novos processos, mesmo com indícios de condições capacitadoras da criação de conhecimento.

4.2. Em busca da criação do conhecimento: a proposição de um esquema teórico conceitual

A partir da narrativa dos pesquisados, foi possível perceber que o ENADE, e por consequência o CPC, não tem sido considerados como elementos estratégicos e aplicados a criação de conhecimento no âmbito dos cursos pesquisados. O que chama a atenção é que parte dos cursos pesquisados são considerados de “excelência”, já que apresentam conceitos que estão acima dos referenciais mínimos de qualidade. Em uma apertada síntese, é possível perceber que os desempenho destes cursos esteja ocorrendo ‘ao acaso’, de forma assistemática e sem a possibilidade de proporcionar a construção de séries históricas que possam orientar a tomada de decisão.

Ao considerar este aspecto, resgatam-se as indicações de Corbin e Strauss (2008), na medida em que emergem da narrativa dados que permitem a proposição de um



esquema teórico conceitual, a partir de uma proposição central, que tenha a condição de representar adequadamente um determinado processo social. Nesse sentido, a partir da contribuição dos entrevistados, emergiram dos dados aspectos que se confirmam na seguinte proposição:

O ENADE, e por consequência o CPC, não tem proporcionado a criação do conhecimento em cursos de Administração, na medida em que os resultados não têm promovido ações sistemáticas e planejadas. Os resultados são pouco compartilhados, ou são compartilhados em uma perspectiva difusa, impedindo ações de sensibilização e, portanto, a criação de novos processos.

Para tanto, na tentativa de propor a melhor alternativa para tonar o ENADE e o CPC como elementos de governança do curso, considera-se o processo de criação de conhecimento, tal como proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), e que não é observado nos cursos pesquisados, a partir do que é representado na Figura 4, a seguir.

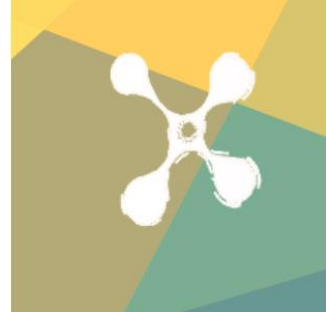
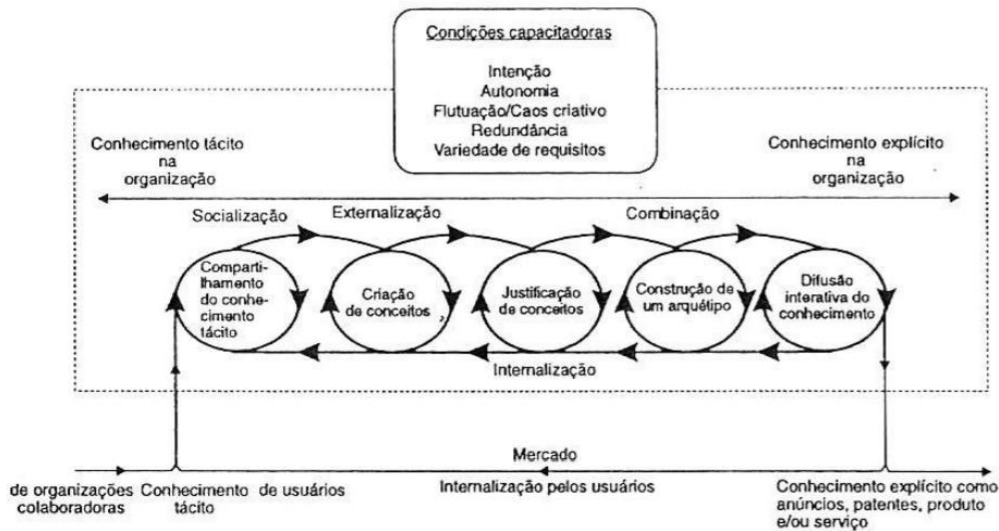


Figura 4 - Representação do processo de criação do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Sob a ótica dos dados que emergiram, e que culminaram na proposição descrita, o esquema teórico apresentado na Figura 5, a seguir, ilustra uma condição que possa fortalecer o ENADE, o CPC e as ações que, a partir destes elementos, tenham a condição de proporcionar a criação do conhecimento em cursos de Administração.

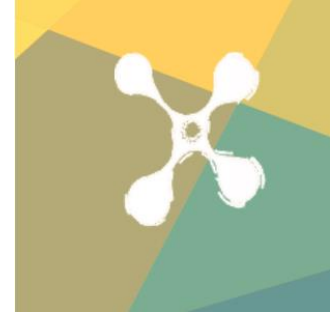
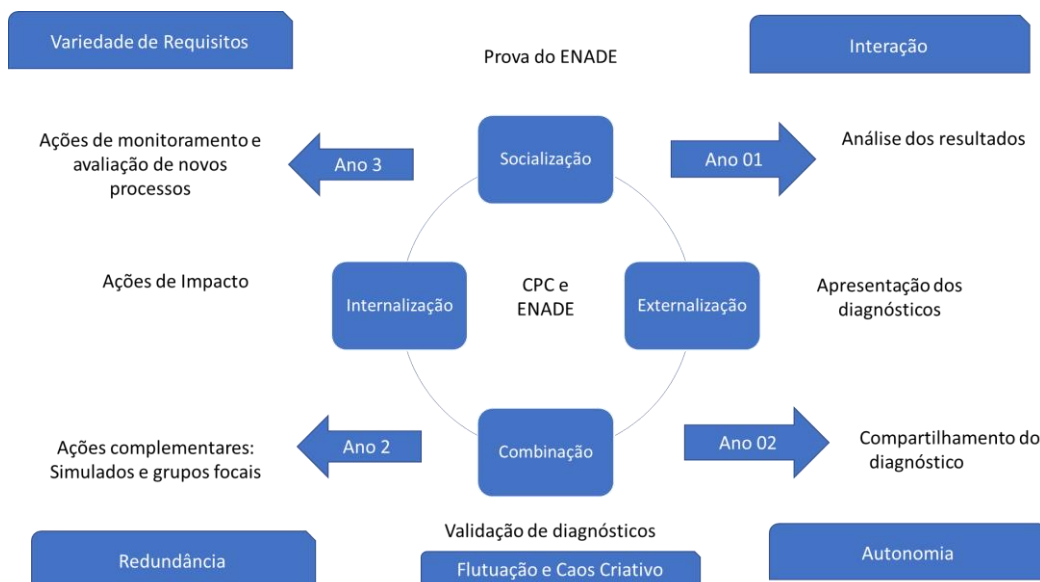
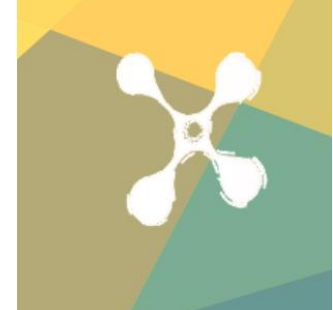


Figura 5 - Esquema teórico aplicado a criação do conhecimento a partir do ENADE e do CPC.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Pela análise da Figura 5, percebe-se que o centro das ações seriam o ENADE e, por consequência o CPC, como elementos estratégicos para um determinado curso de Administração. Os processos de criação do conhecimento ocorreriam de modo cíclico e interativo, considerando as quatro etapas propostas por Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1997), e as ações seriam estabelecidas em um percurso trienal, tal como é o ciclo do ENADE. Em cada um dos períodos, a ênfase recairia em um dos processos, tendo as condições capacitadoras (interação, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos) como recursos culturais ofertados pela IES, os quais possam promover engajamento dos envolvidos e credibilidade para as ações. Cria-se, portanto, uma estrutura cultural, dependente da estratégia, com o objetivo de

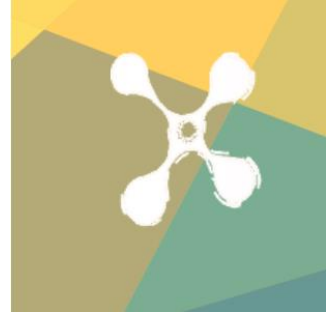


fomentar a cultura para a criação do “ambiente BA”, onde o conhecimento relacionado ao CPC, ao ENADE e a governança do curso ocorreriam.

O Ano 1, seria o período de análise e reflexão sobre os resultados, com uma atividade consistente de estudo sobre os dados divulgados, sobre os microdados que representam a participação de um dado curso no ENADE do ciclo anterior. Nisso seria possível conhecer os players referenciais, que poderiam servir como comparativos, permitindo a possibilidade dos envolvidos se engajarem e alinharem o conjunto de informações que possuem sobre o ENADE e o CPC. Seria, a partir de então, possível a construção de práticas de benchmarkings e outros elementos que poderiam estabelecer padrões para que ações estratégicas possam se constituir. Isso poderia ser encaminhado pelo NDE, permitindo o desenvolvimento de uma série de atividades de formação continuada para os envolvidos no ENADE e no CPC.

Na interseção entre o “Ano 1” e o “Ano 2”, seria o momento da apresentação dos diagnósticos, em que as lacunas seriam discutidas e, sobretudo, exploradas com proposições que pudessem estar ao alcance das IES e dos Cursos. Em um segundo momento, ainda no “Ano 2”, seria possível compartilhar o diagnóstico com os envolvidos, considerando nisso os estudantes, docentes e a gestão superior da IES e do Curso. Em um terceiro momento, a validação do diagnóstico ocorreria, a partir da legitimação dos planos de ação, com a possibilidade de explorar as principais eventualidades e ocorrências que se apresentaram como gargalos no ciclo anterior. Ao final do “Ano 2, é onde ocorreriam as primeiras ações, como forma de sensibilização do envolvidos no próximo ENADE e, portanto, no próximo ciclo do CPC. Consolidam-se, portanto, momentos de estudos e aprimoramento a respeito do ENADE e do CPC.

Por fim, na interseção entre o “Ano 2” e o “Ano 3” e onde ocorreriam as ações de impacto, já em uma perspectiva de governança, em que seriam desenvolvidas uma série

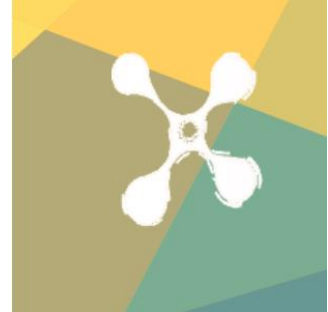


de atividades com a condição de criar inovações em torno das necessidades de cada curso, já pensando, inclusive, em prospectar resultados e desenvolver processos que possam se aplicar também a governança do PPC. Ao final do “Ano 3”, ocorreriam ações de monitoria e avaliação de processos, valorizando as questões operativas do ENADE (inscrições e outros aspectos) e o clima institucional para que os alunos participem de todos os eventos de forma proativa, preparados para cada uma das etapas.

5. Considerações Finais

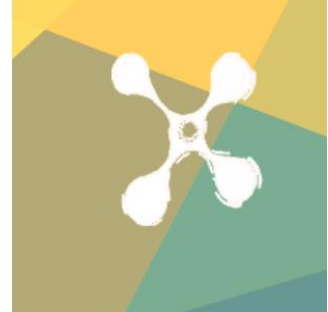
Esta pesquisa observou o objetivo de explicitar, por meio de um esquema teórico, as maneiras pelas quais o ENADE pode contribuir com a criação do conhecimento em cursos de Administração de IES brasileiras. Nesse sentido, por meio de uma abordagem narrativa de pesquisa, foi possível investigar a realidade de cinco cursos de Administração no Brasil que tinham comportamentos específicos em se tratando dos indicadores de qualidade provenientes do ENADE.

Tendo como pano de fundo a proposta de Nonaka (1994), e outras obras complementares, percebeu-se que não há a criação de conhecimento no âmbito dos cursos a partir do ENADE, já que as ações que se desenvolvem em cada um dos cursos pesquisados não são sistemáticas e não apresentam um caráter estratégico, o que descaracteriza o processo de criação de conhecimento. Sob a ótica dos autores, este processo deve ser articulado à estratégia de negócio e, portanto, alinhado a um conjunto de processos que podem transformar conhecimentos tácitos em explícitos, e estes em novos processos. Por isso, tendo como base os resultados desta pesquisa, conclui-se que cursos de Administração no Brasil ainda não possuem uma plataforma sistematizada para o desenvolvimento de ações estratégicas que tenham o ENADE e o



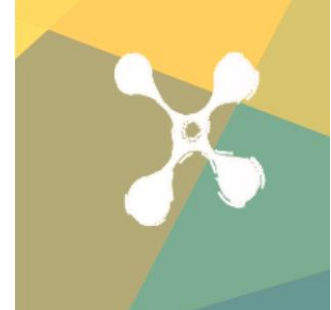
CPC como elementos de governança, o que impede o desenvolvimento de ações de contingência e, até mesmo, o desenvolvimento coerente de diagnósticos e planos de ação para dirimir os problemas encontrados em um determinado ciclo avaliativo.

Dessa forma, a título de contribuições de gestão, o artigo aponta para a possibilidade de desenvolver um plano de governança para a gestão dos indicadores provenientes do ENADE, permitindo que o CPC agregue valor a gestão do PPC e, por consequência, torne-se um instrumento estratégico para o curso e para a instituição. Do ponto de vista acadêmico, o artigo contribui para ampliar a literatura sobre o tema, que se percebe escassa no que se refere ao uso dos indicadores de qualidade (ENADE, CPC e IGC) como instrumentos de governança. Em ambos os casos, os trabalhos futuros estão na perspectiva de continuidade das investigações sobre os comportamentos identificados em outras áreas do conhecimento.



Referências

- Bardin, L. (1977). *Content analysis*. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- Botelho, L. L. R., De Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Brasil. (2017). Decreto No. 9.235, de 15 de dezembro de 2017. *Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino*. Casa Civil. Brasília.
- Brasil. (2008). Portaria No. 4, de 05 de agosto de 2008. *Regulamenta a aplicação do conceito preliminar de cursos superiores, para fins dos processos de renovação de reconhecimento respectivos, no âmbito do ciclo avaliativo do SINAES instaurado pela Portaria Normativa nº 1, de 2007*. Casa Civil. Brasília.
- Bruner, J. (2002). *Atos de significação*. 2. ed. Trad. Sandra Costa. São Paulo: Artmed.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research*, 3(10.4135), 9781452230153.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa*:- Escolhendo entre Cinco Abordagens. Penso Editora.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- Datta, P. P. (2018). Developing competencies to lead innovation in Indian manufacturing: an education model. *International Journal of Innovation Science*, 10(4), 475-494.



Francisco, T. H. A., Nakayama, M. K., Souza, I. R. D., & Zilli, J. C. D. F. (2015). Os indicadores de qualidade como instrumentos de governança: iniciando a experiência em um curso de Administração. *ANAIS do Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração–Administração e Sustentabilidade*.(ENANGRAD). Foz do Iguaçu.

Fuller, D., & Pickernell, D. (2018). Identifying groups of entrepreneurial activities at universities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 171-190.

Gunawan, W., Gerardus, P., Tji, B. J., & Rochard, K. (2017). The Use of Absorptive Capacity in Improving the New Product Development (NPD). *Journal of Physics: Conference Series*, 801(1), 012092.

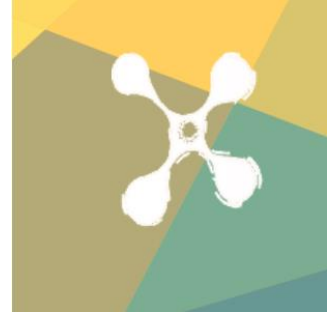
Gupta, P., Mehrotra, D., & Sharma, T. K. (2018). Role of decision tree in supplementing tacit knowledge for Hypothetico-Deduction in higher education. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 9(1), 82-90.

INEP. (2017). *Sinopses estatísticas do Conceito Preliminar de Curso de 2015*. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/conceito-preliminar-de-curso-cpc->. Acesso em 20 mar. 2019.

Kaba, A., & Ramaiah, C. K. (2017). Demographic differences in using knowledge creation tools among faculty members. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 857-871.

Löfsten, H. (2016). From practice to structures: The link between project-level knowledge creation and firm-level systematic information structures. *Journal of General Management*, 42(1), 79-100.

Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.



Mcculloch, S. (2017). Hobson's choice: the effects of research evaluation on academics' writing practices in England. *Aslib Journal of Information Management*, 69(5), 503-515.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605-622.

Natek, S., & Zwilling, M. (2016). Knowledge Management Systems Support SECI Model of Knowledge-Creating Process. In: *Joint International Conference*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.

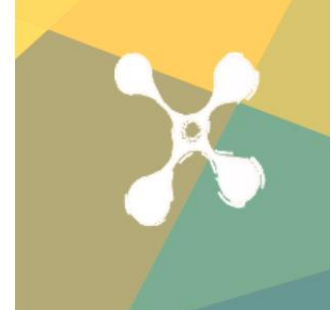
Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. In: *The essentials of knowledge management*. Palgrave Macmillan, London.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Linthicum, 5(1), 14-37.

Palacios-Callender, M., & Roberts, S. A. (2018). Scientific collaboration of Cuban researchers working in Europe: understanding relations between origin and destination countries. *Scientometrics*, 117(2), 745-769.

Panikarova, S., Vlasov, M., & Boyko, I. (2017). Assessing Research Productivity in University Environment: Institutional Approach. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(2), 1750016.



- Pennbrant, S., & Svensson, L. (2018). Nursing and learning—healthcare pedagogics and work-integrated learning. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(2), 179-194.
- Perissé, A. R., Gomes, M. D. M., Nogueira, S. A., & Gomes, M. D. M. (2001). Revisões sistemáticas (inclusive metanálises) e diretrizes clínicas. *Medicina baseada em evidências: princípios e práticas*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 131-48.
- Rupčić, N. (2018). Complexities of learning organizations—addressing key methodological and content issues. *The Learning Organization*, 25(6), 443-454.
- Singh, A. B., & Mørch, A. I. (2018). An Analysis of Participants' Experiences from the First International MOOC Offered at the University of Oslo. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 13(1), 40-64.
- Thani, F. N., & Mirkamali, S. M. (2018). Factors that enable knowledge creation in higher education: a structural model. *Data Technologies and Applications*, 52(3), 424-444.
- Tyagi, S. (2016). An improved fuzzy-AHP (IFAHP) approach to compare SECI modes. *International Journal of Production Research*, 54(15), 4520-4536.
- Veer Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2017). Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. *The Learning Organization*, 24(5), 366-377.