

A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA REVISÃO NÃO-SISTEMÁTICA DA LITERATURA

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A NON-SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Lenaila Fernanda Gomes Ventura¹

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2894-2642>

E-mail: lena.ih.la@gmail.com

Luciana Maines da Silva²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1670-0629>

E-mail: lucianamaines@unisinós.br

Resumo

As instituições de ensino superior são caracterizadas por serem organizações especializadas, que formam pessoas qualificadas, influenciam a capacidade de absorção de conhecimentos pela sociedade, ou seja, elevam a capacidade da sociedade de compreender tecnologias e conhecimentos externos (não produzidos nela) e, conseqüentemente, aumentam a capacidade de a sociedade utilizar esses conhecimentos. Isso possibilita que a sociedade possa produzir novos conhecimentos. O presente estudo tem por objetivo analisar as estratégias de gestão do conhecimento utilizada por IES brasileiras. Para tanto, se realizou uma revisão não sistemática da literatura, identificando onze estudos empíricos que apresentam ações de gestão do conhecimento em IES. A maior representatividade das pesquisas corresponde a gestão da qualidade no atendimento e no serviço, no intuito de melhorar os processos e assim, angariar maiores fatias de mercado. A temática recai sobre a qualidade dos serviços, não tratando o problema de forma mais incisiva, sobre como é a estrutura da organização, como ela é organizada, quais os processos e decisões responsáveis pelo sucesso e fracasso delas.

Palavras-chave: Instituições de ensino superior; gestão do conhecimento; revisão não sistemática da literatura.

Abstract

Higher education institutions are characterized by being specialized organizations, which train qualified people, influence society's ability to absorb knowledge, that is, increase society's ability to understand external technologies and knowledge (not produced in it) and, consequently, they increase society's capacity to use this knowledge. This makes it possible for society to produce new knowledge. This study aims to analyze the knowledge management strategies used by Brazilian HEIs. To this end, a non-systematic review of the literature was carried out, identifying eleven empirical studies that present knowledge management actions in HEIs. The highest representativeness of the surveys corresponds to quality management in care and service, in order to improve processes and thus gain greater market shares. The theme falls on the quality of services, not addressing the problem in a more incisive way, on how the structure of the organization is, how it is organized, which processes and decisions are responsible for their success and failure.

Keywords: Higher education institutions; knowledge management; non-systematic review of the literature.

1 Mestranda no curso de Gestão Educacional pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora e Coordenadora do curso de Administração da Faculdade de Santa Cruz da Bahia-FSC.

2 Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), com período sanduíche junto a Universitetet i Stavanger, Noruega (2020). Estágio pós-doutoral junto ao INSPER. É pesquisadora permanente do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

INTRODUÇÃO

Nunca houve tantas pessoas aprendendo tantas coisas ao mesmo tempo como em nossa sociedade atual. Podemos concebê-la como uma sociedade da aprendizagem (POZO, 2002), uma sociedade na qual aprender constitui não apenas uma exigência social crescente, como também uma via indispensável para o desenvolvimento pessoal, cultural e mesmo econômico dos cidadãos.

Quando se fala de aprendizagem, fala-se em educação e do papel que ela exerce. Os indivíduos dotados de entendimento sobre a realização de determinado trabalho ou atividade, detém muita das vezes, qualificação e aperfeiçoamento, tendo a necessidade de armazenar o conhecimento útil obtido. Isso faz com que as criações das diversas gerações humanas não sejam perdidas, mas sim passadas às próximas e aperfeiçoadas por elas (LEONTIEV, 2004). O conhecimento sendo criado e produzido de forma consciente é um fator de transformação social proveniente do processo educacional.

O conhecimento para fornecer diferencial, é pautado em pesquisas científicas e extensões, dando contribuições significativas à comunidade em que estão inseridas. As instituições de ensino superior (IES) são espaços de criação de conhecimento diferencial, sendo um fator que possibilita o processo de aprendizagem e qualificação contínua. As transformações sociais decorrentes dessas qualificações, trazem inovações às atividades sociais, sendo essas visíveis na melhoria da própria educação.

Para Etzioni (1989), as instituições de ensino superior podem ser caracterizadas enquanto organizações especializadas, pois elas favorecem a geração, utilização e preservação do conhecimento. AS IES, como centros de criação de conhecimento, testam teorias e hipóteses para torná-las aplicáveis no contexto real. Contudo, segundo Nussenzweig (2004) as referidas instituições vivem uma contradição muito grande, uma tensão permanente entre um ser local de rotina, burocracia e ser um ser local de inovação e criação de conhecimento.

Ao formar pessoas qualificadas, influenciam a capacidade de absorção de conhecimentos pela sociedade, ou seja, elevam a capacidade da sociedade de compreender tecnologias e conhecimentos externos (não produzidos nela) e, conseqüentemente, aumentam a capacidade de a sociedade utilizar esses conhecimentos. Isso possibilita que a sociedade possa produzir novos conhecimentos. (PAVITT, 1991, ROSENBERG E NELSON, 1994, NOWOTNY, 2001). Para o exercício de formação, as IES precisam gerir o conhecimento absorvido da sociedade e o gerado internamente. Para tanto, é imprescindível a gestão desse conhecimento.

A partir desse contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar as estratégias de gestão do conhecimento utilizada por IES brasileiras, a partir de uma revisão não sistemática da literatura.

METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada uma revisão não sistemática da literatura. Foram pesquisados artigos, teses e dissertações que tratassem da temática de gestão do conhecimento em IES brasileiras. Foram realizadas pesquisas nos repositórios EduCapes, Capes, Scielo e banco de teses e dissertações da Unisinos. Ao todo, foram identificados 13 estudos empíricos, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos empíricos analisados sobre gestão do conhecimento em IES brasileiras

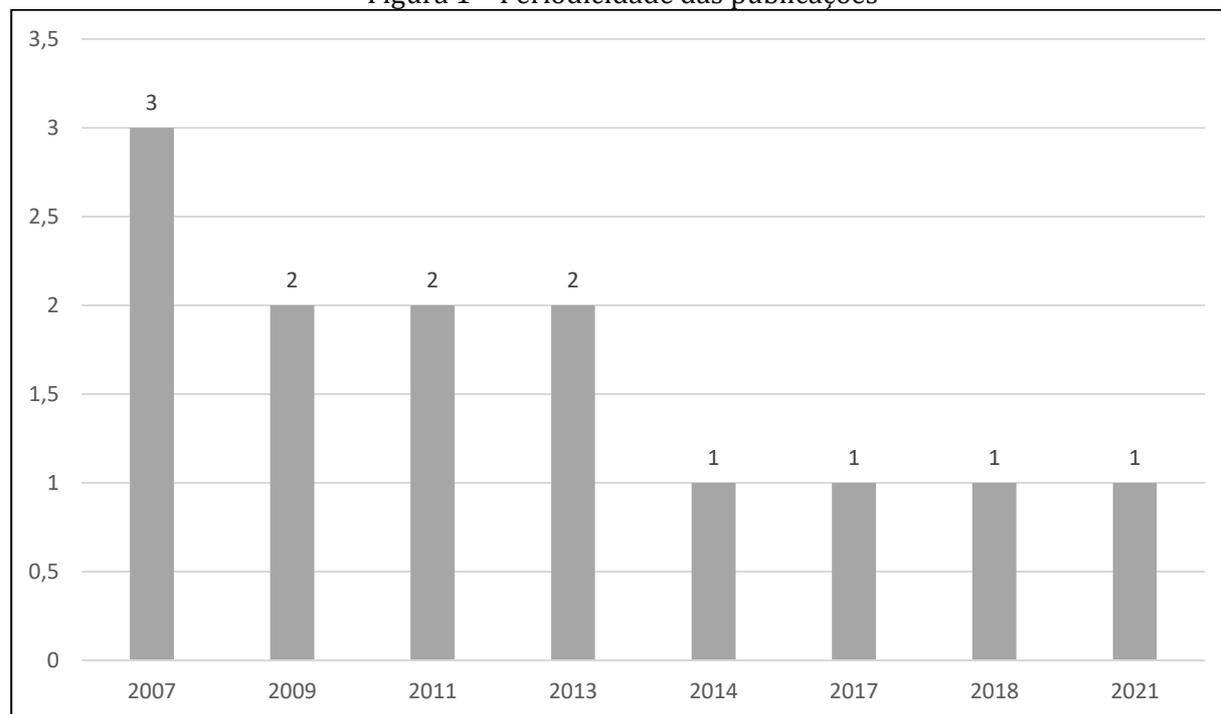
Estudo	Tipo	Título	Autores	Ano	Publicação
1	Artigo	A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma Instituição de Ensino Superior Privada	NARDES, Larissa et al.	2021	Revista Gestão Organizacional
2	Artigo	Práticas de Gestão Adotadas em Instituições de Ensino Superior Estabelecidas no Estado de Santa Catarina	DITTADI, Jadir Roberto; DE SOUZA, Marcos Antonio	2009	Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC
3	Artigo	A Gestão do Conhecimento Aplicada em Instituições de Ensino Superior: O Caso da Associação Catarinense de Fundações Educacionais	FERASSO, Marcos; SALDANHA, Jorge Alberto Velloso	2011	Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL
4	Artigo	Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior	RODRIGUES, Leonel Cezar; MACCARI, Êmerson Antônio	2007	Revista de Negócios
5	Artigo	A Gestão do Conhecimento e a Formação de Competências no Ensino Superior Privado	PIMENTEL, Maurício Gonçalves	2013	FMU
6	Dissertação	Gestão do conhecimento em instituições privadas de ensino superior: bases para a construção de um modelo de compartilhamento de conhecimento entre os membros do corpo docente	GALLUCCI, Laura	2007	PUC/SP
7	Artigo	Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição privada de ensino superior	BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Saionara Brano	2014	RAUnP
8	Artigo	Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ	PAULA, Danúzia da Rocha de; CIANCONI, Regina de Barros	2007	Perspectivas em Ciência da Informação
9	Artigo	Avaliação da qualidade no Ensino Superior: aplicação do modelo HedPerf em uma IES Privada.	FORTES, Victória Correa et al.	2011	Congresso Nacional de Excelência Em Gestão

10	Artigo	Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras	DE SÁ, Fabiano Bento et al. Pistas da consolidação na/da pesquisa im(plica)da em educação no PPGED/ UNEB	2013	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
11	Dissertação	Aplicação do modelo de avaliação da qualidade de serviço SERVQUAL em curso superior Tecnologia de Gestão da Produção Industrial	PARANHOS FILHO, Moacyr.	2009	UFSC
12	Dissertação	Implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em uma unidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior	RIBEIRO, Verbenia Mendonça Fernandes Silva	2017	UNIFEI
13	Artigo	Gestão da Qualidade Aplicada a Instituições de Ensino Superior	BOBBIO, Vitor Pinheiro et al.	2018	Research, Society and Development

Fonte: elaborado pelas autoras

Podemos perceber que a maioria dos estudos são artigos (76%), publicados em revistas nacionais (53%). As publicações iniciaram em 2007, tendo pequeno incremento nos anos de 2009 até 2013 (Figura 1). Apesar dessa oscilação, foi possível observar um baixo, mas constante, interesse na temática.

Figura 1 – Periodicidade das publicações



Fonte: elaborado pelas autoras.

A próxima sessão irá apresentar de que forma as IES trabalham a gestão do conhecimento.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A gestão do conhecimento agrega um fator inovativo à estrutura organizacional das instituições de ensino superior. Para que haja um melhor entendimento entre a ligação da gestão do conhecimento e a inovação no contexto das IES, faz-se necessário destacar que a inovação é a ferramenta utilizada pelos empreendedores, sendo considerada a chave das conquistas organizacionais; é a forma como as mudanças são exploradas, transformando oportunidades em negócios e diferenciação (DRUCKER, 1998).

Agregando valor ao desenvolvimento científico, a gestão do conhecimento tem sido falada e pesquisada, porém é preciso observar na prática, como esse trabalho com o conhecimento, tem sido realizado. Para Terra e Gordon (2002), o conhecimento não é fácil de ser compreendido, classificado e medido como um bem ou um recurso, e difere da informação e dos dados. Ele é invisível, intangível, imaterial e difícil de ser imitado. Por isso, a dificuldade de compreendê-lo, pois não é fácil lidar com o abstrato. Não adianta apenas pesquisar e colocar teorias em pauta, pois se o que se busca é a melhoria dos processos sociais humanos, é necessário ver como pode ser aplicada, por exemplo, não basta falar de inovação se não tenho um produto concreto para apreciação.

Autores como Batista e Souza Pinto (2004), inferem que cabe às Instituições de Ensino Superior, pelo seu caráter milenar e pelas suas funções de acesso, produção e disseminação do conhecimento, participar e analisar todas as transformações sociais, procurando se adaptar e, ao mesmo tempo, por meio da formação e capacitação de profissionais, da realização de pesquisas e de sua interação com a sociedade, intervir nos vários aspectos desse processo, por meio de uma avaliação reflexiva e consistente que permita sugerir caminhos alternativos, e entre um destes apresenta-se o ensino a distância. Poucas informações sobre as aplicações práticas de gestão do conhecimento em IES são encontradas, pois boa parte dos estudos foca na produtividade e competitividade entre organizações, o que muitas das vezes, reforça a ideia de apenas abastecer o mercado com mão de obra.

Em contexto de acelerado e crescente fluxo de transformações, as instituições são desafiadas a assumir novas funções sociais e não podem mais ficar alheias ao que se passa, porque desconhecer tal desafio e não se atualizar pode significar entropia e morte institucional. Se isso é válido para todas as instituições sociais, vale ainda mais para as instituições universitárias sob os auspícios das quais esteve, durante muitos séculos, o papel de vanguarda na condução das transformações e na indicação das tendências de desenvolvimento social e cultural (ALMEIDA, 2001).

A tentativa de retomada foi marcada por técnicas e processos que visam assegurar a sobrevivência mercadológica, com inovação mais aprimorada e conseqüentemente, a busca por qualidade alavancou ainda mais. Dentre os artigos e obras pesquisados, pouco se atribui às IES e sua identificação, já que elas focam mais na organização como um todo, do que as IES propriamente ditas. Isso pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Práticas de gestão do conhecimento em IES brasileiras

	Fonte	Aplicação da Gestão do Conhecimento	Como Aplicou	Resultados Encontrados (Positivos e/ou Negativos)
1	NARDES et al. (2021)	Em 2008 a aplicação de um novo modelo de Gestão de Pessoas, pois a IES ainda estava numa fase de crescimento, porém um crescimento desordenado porque tinha muita oportunidade, mas não tinha suporte. Aplicação de uma estruturação tanto em nível de sociedade, como em nível de processo, pois a parte administrativa como a parte acadêmica precisava dessa intervenção.	A primeira mudança realizada foi com o sistema de informação de gestão, pois “não atendia a expectativa da Faculdade Brasil em relação à rapidez das informações, segurança”. Com isso, a IES passou a desenvolver todas as atividades de gestão dentro da empresa, “porque parte das atividades eram terceirizadas, por exemplo, contabilidade e gestão de pessoas”. Então, com a troca de sistema, a gente colocou tudo para dentro.	Os resultados mostram que o modelo facilitou a tarefa de gerenciar, possibilitando mais justiça e coerência no trato com as pessoas e eliminando parte da subjetividade inerente aos processos de avaliação, uma vez que se considerou o sistema como facilitador no processo de orientação aos profissionais, no que diz respeito às oportunidades de carreira e à priorização de programas de capacitação.
2	DITTADI; DE SOUZA (2009)	Implementação de tecnologia integrada de informação, pois o mercado passou a exigir um modelo de gestão mais amplo, envolvendo o planejamento estratégico, o conhecimento e o controle dos custos. O equilíbrio na relação alunos versus professores versus funcionários.	Adotaram um modelo de gestão adaptado às suas realidades estruturais, envolvendo um processo suportado pelo planejamento estratégico, orçamento operacional, execução e controle de planos que permitam uma gestão eficaz dos recursos.	Constatou-se a carência de estudos a respeito da gestão das IES. Nesse sentido, sugere-se investigar acerca do uso de práticas mais analíticas, passíveis de adoção pelas IES, tais como: sistema de custos, análises de margens e ponto de equilíbrio, uso de indicadores não financeiros, entre outras possibilidades.
3	FERASSO; SALDANHA (2011)	Criação da ACAFE, visando ao alcance dos seus objetivos, defendendo os interesses do Sistema Catarinense de Ensino Superior. com o Sistema ACAFE, foi visível os avanços: as faculdades isoladas originais foram consolidadas, expandiram sua capacidade de atendimento, diversificaram a oferta de cursos, formaram milhares de jovens profissionais,	A pesquisa evidencia que existem fatores determinantes para a geração e difusão do conhecimento entre as IES, conforme as afirmações: criação de grupos ad hoc formados para unificar procedimentos e deflagrar ações conjuntas; decisões são tomadas em colegiado, registrando atribuições e encaminhamentos para cada IES.	Pontos positivos que garantem um processo de conversão do conhecimento mais completo entre as IES pesquisadas, são: reuniões mensais de câmaras setoriais para contribuir com ideias e sugestões para melhoria de processos ou produtos; decisões consensuadas entre as IES são documentadas e arquivadas; relatórios

				demonstram resultados comprovando a decisão pela continuidade ou não de experimentos; e o site da ACAFE na internet permite acesso a documentos apenas por pessoas cadastradas.
4	RODRIGUES; MACCARI (2007)	Na pesquisa dessa obra, procedimentos e ações da Gestão Do Conhecimento, nota-se que os pró-reitores, que foram entrevistados, de uma forma Geral, possuem todos uma visão voltada para os aspectos ligados à Infraestrutura para a Gestão do Conhecimento e, também, uma preocupação com a formação dos recursos Humano	Planejamento, nas ações De direção do processo de Gestão do Conhecimento, Percebe-se que, para todos os pró-reitores, este processo não é dissociado, ou seja, não ocorre a gestão do conhecimento sem o planejamento.	Os resultados mostram que os sujeitos pesquisados demonstram não ter conhecimento dos processos de Implementação de GC, com raras exceções. Eles apresentam sensibilidade com relação à importância estratégica da GC, mas provam não ter qualquer familiaridade com a estruturação e direção de um sistema de GC., os resultados da pesquisa concluem que as IES não possuem políticas para formalmente estimular a GC nem políticas de estímulo direto, nem através de sua incorporação no plano estratégico da instituição.
5	PIMENTEL (2013)	Aplicação do modelo proposto de Le Boterf e seus possíveis resultados.	Realização de um levantamento de características do Projeto Pedagógico de um curso de Administração de uma IESP, localizada em São Paulo – SP, tradicional na formação profissional em diversas áreas.	Necessidade de avanço na construção de um método de avaliação e mensuração das competências. Há ainda a necessidade da criação de métodos de apresentação e análise das avaliações coletivas – por curso, turma, área de conhecimento - e construção de métricas que possibilitem tomadas de decisões na condução e direção dos cursos.
6	GALLUCCI (2007)	Para uniformizar os sistemas de Gestão de Conhecimento, criou-se uma estrutura de gerenciamento, que incluía um Comitê de Gestão do Conhecimento composto por 14 líderes de diversas áreas de negócios; este comitê contava com orçamento próprio e era especialmente direcionado para a implementação, a pesquisa e o relacionamento com outras entidades similares que possuíssem experiência em Gestão do Conhecimento.	Como o Comitê de Gestão contava com líderes que não possuíam, necessariamente, know-how e experiência em Gestão do Conhecimento, foi necessário um trabalho inicial de nivelamento de conhecimento sobre o tema. Em seguida, foi realizado um levantamento completo sobre os sistemas, processos e práticas atualmente utilizados para facilitar a comunicação e a colaboração.	O modelo de compartilhamento do conhecimento entre os docentes da instituição de ensino superior mostra-se coerente com as pesquisas desenvolvidas. Para aumentar as chances de se criar um modelo desta ordem, uma recomendação adicional seria a de implantá-lo como um projeto-piloto, restrito a um departamento ou a uma unidade da instituição,

				dependendo da estrutura da IES.
7	BRITO; BOLSON (2014)	A aplicação da gestão do conhecimento contribuiu apenas de forma moderada, quando: através da interação e responsabilização das pessoas pelo compartilhamento do conhecimento. Com essa aplicação, verificou-se dificuldades a serem superadas quanto à utilização das parcerias para gerar aprendizado, a utilização de processos reflexivos sobre erros e fracassos das experiências organizacionais, por exemplo, através de simulações e jogos.	Identificou-se que na IES estudada, o conhecimento é obtido de forma moderada; através da competência das pessoas na sua busca para realização das tarefas; por meio do compartilhamento de informações, conhecimento e experiências exitosas, pesquisa em meios eletrônicos que são mantidos parcialmente atualizados, através de indivíduos ou grupos que identificam, coletam e disseminam o conhecimento na Instituição. Ainda que seja necessário adotar medidas de ação para melhorar sua capacidade de documentação das expertises dos colaboradores.	Verifica-se que o conhecimento é descartado na IES quando ela não busca rever suas práticas de valorização de pessoal, pois pouco leva em conta o impacto de deixar ir embora pessoas com capacidades de contribuição e lealdade e compromisso; quando não reflete sobre se o conhecimento construído pode ser utilizado de outras maneiras antes de descartá-lo; quando as pessoas deixam de participar em grupos de discussão sobre o ramo de negócio da Instituição, pois pode estar deixando de adquirir conhecimento que agregue valor para a Instituição. Contudo a Instituição se utiliza de alianças/parcerias com outras organizações para determinar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos
8	PAULA; CIANCONI (2007)	Implantação formal de uma política de gestão do conhecimento, pois organiza as práticas existentes e considera as mais relevantes para utilização aplicação de mapeamento das iniciativas de gestão do conhecimento existentes e disponíveis por meio dos diversos sítios que compõem o Portal Fiocruz	Em 2005, com o apoio científico e tecnológico do Centro de Informações Científicas e Tecnológicas (CICT), foi lançado o Portal Fiocruz. Visa integrar as unidades e articular as diversas linhas de pesquisa da instituição, bem como serviços e produtos em um espaço virtual, permitindo uma navegação ágil e objetiva. A Fiocruz pretende explorar o ambiente virtual, disseminar informações na instituição, promover a cultura, apoiar a pesquisa e o ensino. Com a iniciativa da Unidade CICT, foi possível atender às diretrizes da política de informação da FIOCRUZ, tendo o sítio da instituição sido transformado e reestruturado com a arquitetura e os componentes de um Portal. No ar há dois anos, encontra-se ainda na fase	O estudo mostrou a aplicabilidade da metodologia de Batista et al (2005), para identificação e avaliação do grau de maturidade de iniciativas de gestão do conhecimento, tornadas disponíveis através de portais. E permitiu dar visibilidade para a necessidade de uma ação unificada de gestão do conhecimento na Fiocruz. Que poderia levar à elaboração de um Programa de Gestão do Conhecimento na Instituição, abrangendo informações, processos e pessoas.

			de estruturação, sendo a porta de entrada Fiocruz na Internet.	
9	FORTES et al. (2011)	Com a implementação da gestão do conhecimento, foi possível identificar os fatores críticos da qualidade de serviço, sob o ponto de vista de estudantes que, neste caso, são os clientes primários. Devido a este fato, Firdaus (2005) propôs o HEdPERF (medida de satisfação de clientes no ensino superior), como uma forma de medir desempenho, baseado em uma nova forma de identificar os fatores de qualidade de serviço no setor de educação de nível superior. Como desempenho, entende-se o atingimento e a satisfação alcançada pelo serviço avaliado nos fatores ou atributos específicos de análise.	O instrumento é composto de duas partes distintas específicas de coleta de dados, sendo a primeira a caracterização do pesquisado e a segunda com as perguntas relativas ao modelo aplicado por Firdaus (2006) no desenvolvimento do HEdPERF, com as adaptações necessárias para sua aplicação conforme a realidade local da Faculdade Atual da Amazônia - FAA. Na primeira seção são apresentadas questões que caracterizam o perfil do aluno de IES. Na segunda seção são apresentadas 45 questões relativas à importância declarada as seis dimensões da qualidade de serviços que estão sendo medidas, segundo HEdPERF desenvolvido por Firdaus (2006), com as adaptações necessárias.	Da mesma forma, tendo sido utilizado na prática de pesquisa em uma IES anteriormente, também se justifica sua aplicação prática do contexto de uma IES, contribuindo para aumentar o conhecimento da gestão superior para a tomada de decisões e implementação de estratégias no ensino superior. As pesquisas realizadas para a fundamentação teórica deste trabalho mostraram que a avaliação da qualidade do ensino superior tem tido papel relevante no cenário nacional, ao longo do tempo. Esta pesquisa tomou como base o modelo HEdPERF, como medida de desempenho dos atributos de qualidade definidos por discentes em uma IES. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com o objetivo geral avaliar a qualidade do serviço no ensino superior por meio da aplicação do modelo HEdPERF na Faculdade Atual da Amazônia - FAA.
10	DE SÁ et al. (2013)	Realizou-se uma revisão da teoria sobre a gestão do conhecimento, a gestão do conhecimento precisa ser implementada aos poucos, com a efetiva participação de todos os funcionários para que se sintam parte do processo. Faz-se necessário salientar ainda que esse tipo de gestão engloba vários aspectos, logo, não se trata apenas de construir conhecimento, mas também de fazer gestão dos processos necessários para desenvolver, preservar, compartilhar e utilizar o conhecimento, transformando-o em competências, com o intuito de atingir os objetivos da organização.	foi identificado os principais componentes das práticas gerenciais do conhecimento, e foram constatados oito fatores relacionados, denominados de política cultural corporativa, políticas de recursos humanos, estratégia e comunicação organizacional, estratégias do conhecimento, estímulo à aprendizagem, clima organizacional e feedback, mensuração das capacidades e resultados, e acesso à informação.	Os resultados da pesquisa sugerem que na percepção dos pesquisados as práticas gerenciais, relacionadas à efetiva gestão do conhecimento e, por decorrência, a inovação, não são completamente disseminadas nas empresas estudadas. Esta pesquisa traz indícios de que as organizações estudadas necessitam desenvolver, principalmente, os fatores política, cultural corporativa e estímulo à aprendizagem.
11	PARANHOS FILHO (2009)	A aplicação do SERVQUAL obteve informações que lhe permitem gerenciar seus recursos para localizá-los nos itens que são	O instrumento também se revelou útil ao não limitar a IES apenas ao ensino, mas também avaliou diversos	Os atributos adaptados para serviços educacionais revelaram-se suficientes para a obtenção de

		prioritários para seus alunos, e que sua aplicação periódica fornece dados para permanente monitoração da qualidade da oferta de seus serviços	outros serviços que estão inerentemente acoplados e dão suporte a este, tais como a estrutura física, a biblioteca e o desempenho dos funcionários da Instituição.	informações das cinco dimensões estudadas. A recomendação para trabalhos futuros é de propiciar uma avaliação específica para o docente aplicando os aspectos de todas as dimensões, tangíveis, de confiabilidade, de segurança, de empatia e responsividade, sem deixar os demais atributos que geram informações importantes para as outras áreas da gestão.
12	RIBEIRO (2017)	Implantar, monitorar e analisar práticas de GC na Divisão de Contabilidade e Financeira da Diretoria de Pessoal da UNIFEI.	Criação de ambientes colaborativos, a mobilização de recursos humanos para o melhor desempenho de funções e aplicação de conhecimento existente, gerando melhores resultados organizacional.	Foi verificado, constata-se que a divisão estudada não tinha conhecimento dos benefícios maiores oriundos da GC, o que pode caracterizar uma possível causa da não conscientização para utilização de todas as 25 práticas envolvidas nesse processo.
13	BOBBIO (2018)	Utilizar os conhecimentos adquiridos em Engenharia da qualidade para aplicá-la em Instituições de Ensino Superior, validando a proposta com um estudo de caso na UFES campus São Mateus,	A metodologia aplicada é de fácil replicação para qualquer instituição de ensino e pode ser personalizada conforme o contexto apresentado. É uma metodologia que utiliza dados e ouve seu cliente antes de tomar decisões, e por isso, pode ser bastante efetiva, quando um grupo engajado e responsável se compromete a acompanhar e monitorar o andamento das atividades.	Como sugestão para continuidade, sugere-se trabalhos que apliquem a metodologia por completo, acompanhando o andamento das ações e fazendo as adaptações necessárias para melhorá-la sempre que possível.

Através das pesquisas realizadas, na intenção de identificar exemplos de aplicação da gestão do conhecimento nas IES privadas, foi percebido que há pouquíssimas obras que tratem diretamente da gestão do conhecimento e suas aplicações. A maior representatividade das pesquisas corresponde à gestão da qualidade no atendimento e no serviço, no intuito de melhorar os processos e assim, angariar maiores fatias de mercado.

A temática recai sobre a qualidade dos serviços, não tratando o problema de forma mais incisiva, sobre como é a estrutura da organização, como ela é organizada, quais os processos e decisões responsáveis pelo sucesso e fracasso delas.

DISCUSSÃO

Uma das características definidoras da área é o caráter bastante diferenciado da gestão do conhecimento, sendo notável a evidência das diversas óticas disciplinares que têm sido aplicadas ao tema. Os autores afirmam que pesquisas nas áreas de economia, sistemas de informação, comportamento e teoria organizacional, psicologia, gestão estratégica e sociologia têm sido feitas sobre gestão do conhecimento (ARGOTE et al., 2003).

Essa diversidade tem contribuído para o rápido avanço do campo, cultivando o desenvolvimento simultâneo de áreas especializadas que investigam diferentes aspectos da gestão do conhecimento. Argote et al. (2003) apresentam que a gestão do conhecimento se dá a partir da:

- 1) Criação do conhecimento: Ocorre quando um novo conhecimento é gerado nas organizações;
- 2) Retenção do conhecimento: Envolve a incorporação de conhecimento em um repositório para que ocorra alguma persistência ao longo do tempo.
- 3) Transferência do conhecimento: É evidente quando a experiência adquirida em uma unidade afeta outra. Dessa forma, esses resultados estão relacionados.

As características de uma determinada unidade são frequentemente discutidas em discussões sobre gestão do conhecimento bem-sucedida. Assim, uma unidade pode ser uma organização, uma pessoa que trabalha nela ou um grupo de organizações. O sucesso na gestão do conhecimento é principalmente impulsionado por uma propriedade da unidade.

Apesar da diversidade de pesquisas em gestão do conhecimento, as explicações teóricas podem ser categorizadas de acordo com três aspectos do ambiente em que ocorre a gestão do conhecimento: características das unidades (como um indivíduo, um grupo ou uma organização); características das relações entre as unidades; e características do próprio conhecimento.

O ensino superior tem como uma de suas metas a formação de profissionais em áreas específicas do conhecimento, de forma que esses profissionais atendam as demandas do mercado. Assim, partindo de um entendimento mais amplo do processo educativo, Barata-Moura (2003, p. 31 e 32) afirma que educar é “desenvolver e formar a nossa aptidão de senhorio e orientação do viver”. Enquanto tal, a educação é um “processo vital” que se cumpre “ao longo da vida, em união estreita com a formação/construção do ser humano que cada um de nós protagoniza”, “a partir de um leque interativo de relações”.

Assim entendendo a educação em geral, a educação superior em particular, em distinção aos demais níveis e tipos de educação, é aquela que “aprofunda uma área consolidada do saber, proporciona um determinado título profissional, se desdobra numa circunstância científica de investigação” (BARATA-MOURA, 2003, p.32). A educação superior pressupõe e requer “compromisso de racionalidade”, “experiência de pesquisa” e “exercício criativo da crítica”. Conforme referido acima, a formação superior enquanto aprofundamento é “uma área consolidada do saber”, forma pessoas para exercer uma profissão específica e resulta numa titulação profissional.

Com mudanças e reformulações de mercado, a demanda por mais profissionais, aumentou significativamente a ponto de que houvesse um redirecionamento na formação promovida pelo Ensino Superior. O que se observa são instituições voltadas ao ensino induzido, de forma que o indivíduo se adapte às necessidades que tal mercado A ou B precise, sendo como se a instituição passasse a ser como uma espécie de extensão de dada organização ou segmento de mercado.

Para Bastos (2006), em função de todas estas exigências do mercado de trabalho, é importante promover a discussão sobre a questão da qualificação e formação do trabalhador. Observando essas mudanças, se vê que o Ensino Superior tem perdido um pouco do seu sentido inicial, que vem a ser, a construção de uma identidade capacitiva no sujeito que será qualificado e habilitado. Indo por esse segmento, infelizmente instituições de ensino se consolidaram apenas no intuito de “reproduzir conteúdo”.

Há um bom tempo que o Ensino Superior tem trilhado caminhos desafiadores, seja por falta de recursos, seja por falta de políticas que assegurem qualidade e eficácia. O Ensino Superior, em algumas situações, tem sido visto como um meio de comercialização, onde se procura cumprir metas e objetivos, sem se preocupar a fundo, com o conteúdo que se tem sido transmitido, fazendo com que a qualidade do ensino, fique comprometida pelas questões relacionadas à oferta e demanda mercadológica. Instituições de Ensino Superior tem a missão de oferecer formação completa para que o indivíduo possa exercer uma profissão específica no mercado de trabalho, diferente das demais formações, básica e média.

A LDB 9394/96 (BRASIL, 2004) estabelece que, gradativamente, os municípios serão os responsáveis por todo o ensino fundamental e na prática os municípios estão atendendo aos anos iniciais e os Estados os anos finais, conhecido como Ensino Médio que pode ser técnico profissionalizante, ou não, e nessa conjuntura sendo de responsabilidade dos Estados. E por fim o Ensino Superior, sendo de competência da União, podendo ser oferecido por Estados e

Municípios, desde que estes já tenham atendido os níveis pelos quais é responsável em sua totalidade, cabendo à União autorizar e fiscalizar as instituições privadas de ensino superior.

O problema é que instituições de ensino superior, mesmo sendo de responsabilidade da União, e assistida por Estados e Municípios, no caso das públicas, não são capazes de suprir a demanda de indivíduos que buscam formação superior, seja porque muitos não encontram vagas e disponibilidade de ingresso, já que para Ortega (2001), o elitismo do acesso ao ensino superior brasileiro está mais relacionado à preparação dos alunos por parte de suas escolas do que ao processo seletivo em si.

As escolas particulares dessa elite estariam mais interessadas em preparar seus alunos para as boas universidades públicas, enquanto as escolas públicas não disponibilizam sequer informações necessárias sobre o ingresso aos seus estudantes. Neves, Raizer e Fachinetto (2007) levantam pontos relacionados à questão da equidade social no ensino superior brasileiro após a década de 1970, período de alavancagem do ensino superior, o Brasil teria estagnado o desenvolvimento da rede pública, dando espaço à rede privada, onde alunos provenientes de camadas sociais mais bem-sucedidas teriam mais espaço, devido às condições socioeconômicas oferecidas por suas famílias.

Com essa problemática do acesso limitado às instituições públicas, a década de 1960 foi marcada pela ampliação de vagas no ensino superior brasileiro via privatização, o que, no entanto, não foi suficiente para fazer com que o país deixasse de possuir uma das mais baixas taxas de escolarização bruta na Educação Superior da América Latina. Este processo apresentou como consequência, uma elitização do perfil dos alunos, principalmente nos cursos mais concorridos e nas instituições privadas, onde é muito pequena a presença de alguns grupos, que podem ser considerados como minorias. Devido ao alto grau de privatização, quando comparado a outros países, acredita-se que uma expansão do setor público seja uma das possíveis saídas (PINTO, 2010).

Silva Júnior (2017) também alerta para o fato de que o conhecimento se tornou matéria-prima direcionada para a economia e para atender o mercado. Para esse autor, “trata-se do conhecimento pronto para ser transformado em produtos de alta tecnologia, novos processos de produção e serviços e está relacionado a possibilidade de lucros imediatos no âmbito econômico”

Sabe-se que o ensino superior é responsável por formar indivíduos em diferentes níveis de conhecimento, lhes conferindo graus e certificados de profissionalismo. Durante a trajetória a ser percorrida para alcançar esse objetivo, o indivíduo vai aos poucos construindo, adquirindo uma identidade capacitiva, de acordo com o que o Ensino Superior vai lhe atribuindo.

A produção de conhecimento, consubstancial à ideia de faculdade desde seus primórdios, tende a ser substituído pela administração de dados e informações em um processo de assessoramento ao mercado, o que impõe a sensível perda do necessário distanciamento que essa instituição deve ter em relação à sociedade, da capacidade de reflexão e crítica. Esse processo de substituição da produção de conhecimento pela administração de dados e informações assemelha a instituição de Educação Superior, a empresas prestadoras de serviços, organizadas pois para este fim, sem, obviamente, as exigências que se põem desde sempre para aquelas instituições. (SILVA JÚNIOR; SGUISSARDI, 2001).

Durante muito tempo o Ensino Superior ficou restrito a poucos que detinham elevado poder aquisitivo, sendo que os menos favorecidos não conseguiam adentrar a essa realidade. No decorrer do processo, os indivíduos que não tinham acesso à Educação Superior, tinham acesso de maneira restrita, passaram a constituir uma parcela considerável de indivíduos que trabalhavam usando o empenho de sua força braçal.

A educação deve entrar e fazer o seu papel, formando sujeitos pensantes, críticos, com senso de justiça e ética moral, pois não é o que se vê ultimamente de sujeitos até então “qualificados”. Apesar de o aumento da demanda por educação superior no Brasil estar relacionado com a ampliação da taxa de conclusão da educação básica, Catani e Hey (2007) afirmam que esta demanda foi apenas parcialmente atendida, devido à natureza predominantemente privada das vagas ofertadas.

A partir desse empenho, as organizações que buscam inovações constantes, para desenvolver seus produtos e serviços, as instituições de Ensino Superior não venham a ser meramente criadoras de trabalhadores, mas sim espaços de pesquisa ativa e engajada, sendo que do ponto de vista da sociedade, a educação desempenha um papel de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e, por conseguinte, as instituições de ensino são importantes atores na geração de conhecimento, aprendizagem e inovação (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2003).

Ainda há pessoas que lutam pela qualidade do ensino, e para isso, buscam ingressar em organizações que visam extrair o melhor desses indivíduos, entendendo suas necessidades e adequando-as às necessidades da organização, gerindo esse capital humano, precisamente, apoiando seus projetos, aliados ao apoio que instituições de ensino que também acreditam no potencial verdadeiro do capital humano, que não se deixam seduzir pelas facilidades e favores financeiros que empresas mal-intencionadas propõem.

O Ensino Superior vem assim, a tratar de princípios e regras que fazem com que o indivíduo seja dotado de conhecimento. De acordo com Pinto (2010), a educação é a formação

do homem pela sociedade em que está inserida, ou seja, é o processo em que a sociedade integra o indivíduo em seu modo de ser social, buscando sua aceitação para atuar em fins coletivos e não individuais. É de suma importância qualquer forma de conhecimento atribuído e adquirido, o processo de descoberta, de produção de troca de cooperação, na construção do conhecimento.

A gestão da informação e do conhecimento torna-se essencial para a disseminação da informação. Coordenada aos processos de aprendizagem, o fluxo da informação perfaz com que o uso das tecnologias e a otimização de recursos existentes nas instituições de ensino superior sejam o diferencial das práticas de gestão em projetos de pesquisa e extensão. Portanto as instituições de ensino superior deveriam se aproveitar de sua estrutura organizacional através de recursos pessoais e físicos para oferecer meios eficazes e eficientes para metodologias de ensino inovadoras (CALDAS; DE SOUZA MACHADO, 2014).

Um caso singular, em Gestão do Conhecimento, é o das Instituições de Ensino Superior. De fato, estas organizações lidam tipicamente com o conhecimento e mais do que isto, estas organizações tinham conhecimento e centram sua razão de existência no fato de serem elas as responsáveis pela disponibilização deste. Seu desempenho, como organizações gestoras do conhecimento, contudo, parece não corresponder à natureza de seu negócio. Ao mesmo tempo em que o conhecimento é seu principal produto, seus processos são compartimentalizados em blocos especializados de conhecimento, geralmente limitados pela sua estrutura adocrática (RODRIGUES; MACCARI, 2007).

Neste contexto, um dos grandes desafios das Instituições de Ensino Superior (IES) é gerenciar, de forma estratégica e tática, o conhecimento produzido pela humanidade ao longo de sua história e pela sociedade e organizações contemporâneas, ou seja, mapear, captar, aplicar, disseminar, construir, avaliar, recompensar e descartar conhecimentos que possibilitem a viabilização de sua missão. A gestão do conhecimento, no ambiente de uma IES, pode ser compreendida como o processo de criação de um ambiente de ensino-aprendizagem, a partir da criatividade, do julgamento e do diálogo entre os indivíduos, que na sociedade do conhecimento necessitam desenvolver a proatividade, a flexibilidade, a multidisciplinaridade e a abertura para novos ensinamentos (SVEIBY, 1998).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar as estratégias de gestão do conhecimento utilizada por IES brasileiras, a partir de uma revisão não sistemática da literatura. Ao se identificar os estudos, se percebe um baixo, mas constante interesse na temática.

Algumas limitações são apontadas, quais sejam a busca em reduzido número de banco de dados. Sugere-se uma busca mais ampla, em outras bases. Também se sugere uma busca em estudos de outros países, com o objetivo de mapear as ações de suas IES, além de poder comparar com o que é feito no Brasil. Pesquisas empíricas, junto as IES brasileiras também podem contribuir para um maior aprofundamento no tema.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcio (org.). **A universidade possível: experiências de gestão universitária**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

ARGOTE, L. DARR, E. D.; EPPLE, D. The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. **Management Science**. Vol. 41, nº 11, November, 2003, pp. 1750-1762. Disponível em <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.41.11.1750>.

BARATA-MOURA, José. Educação Superior: Direito ou Mercadoria? Avaliação-**Revista da Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas, v. 8, n. 4, dez. 2003.

BOBBIO, Vitor Pinheiro et al. Gestão da Qualidade Aplicada a Instituições de Ensino Superior. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 9, p. 01-32, 2018.

BATISTA, Luiz Gustavo Alves; SOUZA PINTO Marli Dias de. Cooperação e parceria na universidade: o caso do ESAI/UFSC. Anais: **IV Colóquio sobre Gestão Universitária na América do Sul**. 2004.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, p. 23-40, 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.154 de 23 de julho de 2004: Regulamento o § 2º do art. 36 e dos arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Retirado em 24/02/2022, do Ministério da Educação no World Wide Web: <http://www.mec.gov.br/> Brasil. 2004

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Saionara Brano. Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição privada de ensino superior. **RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): [http://dx. doi. org/10.21714/raunp](http://dx.doi.org/10.21714/raunp)**, v. 6, n. 2, p. 77-87, 2014.

CALDAS, Rosângela Formentini; DE SOUZA MACHADO, Larissa. Integração Comunitária através da Educação Cooperativa: Os Programas de Ensino e Pesquisa da UNESP/FFC1. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, p. 19-34, 2014.

CATANI, A.; HEY, A. A educação superior no Brasil e as tendências das políticas de ampliação do acesso. **Atos de pesquisa em educação**, v. 2, n. 3, p. 414-429, set./dez. 2007.

DE SÁ, Fabiano Bento et al. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 114-131, 2013.

DITTADI, Jadir Roberto; DE SOUZA, Marcos Antonio. Práticas de Gestão Adotadas em Instituições de Ensino Superior Estabelecidas no Estado de Santa Catarina. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2009.

DRUCKER, P.F. **The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society**. Heinemann, London, 1969.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, Amsterdam, v. 29, p. 109-123, 2003.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERASSO, Marcos; SALDANHA, Jorge Alberto Velloso. A Gestão do Conhecimento Aplicada em Instituições de Ensino Superior-O Caso da Associação Catarinense de Fundações Educacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 51-69, 2011.

FORTES, Victória Correa et al. Avaliação da qualidade no Ensino Superior: aplicação do modelo HedPerf em uma IES Privada. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2011.

GALLUCCI, Laura. **Gestão do conhecimento em instituições privadas de ensino superior: bases para a construção de um modelo de compartilhamento de conhecimento entre os membros do corpo docente**. Dissertação. PUC/SP. 2007.

LEONTIEV, Alexei. **O desenvolvimento do psiquismo**. São Paulo: Centauro, 2004.

NARDES, Larissa et al. A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma Instituição de Ensino Superior Privada. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 69-94, 2021.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; RAIZER, Leandro; FACHINETTO, Rochele Fellini. Acesso, expansão e equidade na educação superior: novos desafios para a política educacional brasileira. **Sociologias**, p. 124-157, 2007.

NUSSENZVEIG, H. M. **Repensando a universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

NOWOTNY, H. (2001). **Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty**. Polity Press, Cambridge.

ORTEGA, Eliane Maria Vani. O ensino médio público e o acesso ao ensino superior. **Estudos em avaliação educacional**, n. 23, p. 153-176, 2001.

PARANHOS FILHO, Moacyr et al. **Aplicação do modelo de avaliação da qualidade de serviço SERVQUAL em curso superior Tecnologia de Gestão da Produção Industrial**. Dissertação. IFSC. 2009. Disponível em <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/92587>

PAULA, Danúzia da Rocha de; CIANCONI, Regina de Barros. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, p. 49-63, 2007.

PAVITT, K. What makes basic research economically useful? **Research Policy**, 20:109–119. 1991.

PIMENTEL, Maurício Gonçalves. **A Gestão do Conhecimento e a Formação de Competências no Ensino Superior Privado**. FMU. 2013.

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete lições sobre educação de adultos**. São Paulo. Editora Cortez, 2010.

POZO, J.I. **Humana mente: el mundo, la conciencia y la carne**. Madrid: Morata, 2001.

RIBEIRO, Verbenia Mendonça Fernandes Silva. **Implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em uma unidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação. UNIFEI. 2017. Disponível em https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/bitstream/123456789/842/3/dissertacao_ribeiro1_2017.pdf

RODRIGUES, Leonel Cezar; MACCARI, Émerson Antônio. Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. **Revista de Negócios**, v. 8, n. 2, 2007.

ROSENBERG, N. & NELSON, R. R. (1994). American universities and technical advance in industry. **Research Policy**, 23:323–348

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **The new brazilian university: a busca por resultados comercializáveis**. Canal 6 Editora LTDA, 2017.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Novas faces da educação superior no Brasil: reforma do Estado e mudanças na produção. **Cortez/Bragança Paulista, SP/USF-IFAN**, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Realizing the promise of corporate portals: Leveraging knowledge for business success.** Routledge, 2003.