

*VIII Congreso Iberoamericano de  
Investigación sobre Gobernanza Universitaria*

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO RECURSO  
ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE  
EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**Autoras:** Margarete F. Marcon, Doutoranda;  
Samara Headley

# Tema - Introdução

Este estudo parte do pressuposto de que uma população educada e adequadamente treinada é capaz de criar, compartilhar e usar o conhecimento (World Bank, 2011) em benefício da própria comunidade.

De acordo com essa perspectiva as instituições de ensino superior desempenham um papel central na construção e condução da gestão de conhecimento.

# Tema - Introdução

Neste sentido este trabalho visa:

Saber se o conhecimento é utilizado como recurso estratégico pelas instituições de educação superior (IES) de caráter público ou privada.

O Tema assume maior importância quando se vislumbram as mudanças sociais, políticas e tecnologias que estão impactando direta ou indiretamente a área do ensino e podem atingir em cheio as universidades menos preparadas.

# Procedimentos Metodológicos

Quadro 8 - Classificação dos atributos da pesquisa quantitativa

Objetivos	Dimensão	Subcategorias	Autores
Saber se a liderança colabora ou não para a criação, incentivo e compartilhamento da gestão do conhecimento	Liderança	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconhecer a importância do compartilhamento do conhecimento.</li> <li>2. Autonomia das chefias intermediárias.</li> <li>3. Reconhecimento do desempenho e incentivo a aprendizagem.</li> <li>4. Alinhamento da GC aos objetivos estratégicos.</li> <li>5. Avaliação da maturidade de CG nas IES</li> </ol>	<p>(Laal, 2011)            (Duffield &amp; Whitty, 2012),            (Stankosky, 2005)            (Guzzo et al., 2014; Kerzner, 2011)            Heisig (2009).</p>
Verificar se há aproximação entre a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas.	Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Auditoria para alimentar o banco de competências.</li> <li>7. Programa de capacitação para GC.</li> <li>8. Formação de equipes para desenvolver trabalhos compartilhados.</li> <li>9. Conhecimento usado na tomada de decisão.</li> <li>10. Incentivo a participação de projetos que envolvam a GC.</li> </ol>	<p>(Laal, 2011)            (Stankosky, 2005)            Heisig (2009).</p>
Investigar se os processos são definidos, conhecidos e se estão alinhados com os objetivos estratégicos da IES.	Processos	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Os processos de GC são conhecidos.</li> <li>12. Os processos são definidos e alinhados a missão e objetivos das IES</li> <li>13. Existe a sistematização para coletar e compartilhar o conhecimento</li> <li>14. Os processos são mapeados e gerenciados a partir de indicadores</li> <li>15. As IESs melhoram os processos, com intuito de ser mais efetiva.</li> <li>21. O conhecimento é distribuído por toda a organização.</li> <li>22. O conhecimento obtido por meio do despendimento e execução dos projetos é registrado.</li> <li>23. O conhecimento dos colaboradores/servidores que estão saindo</li> </ol>	<p>UNESCO,            (Hewitt-Dundas &amp; Roper, 2018),            (Duffield &amp; Whitty, 2012),            Heisig (2009).</p>

# Procedimentos Metodológicos

		da organização é notório. 15. São realizadas atividades de benchmarking dentro a forma da <b>ISEE</b> .	
Descobrir se a tecnologia de informação disponível dá suporte a GC.	Tecnológica	16. Há modelagem de trabalho incluindo as novas tecnologias. 17. A infraestrutura de TI suporta as estratégias de GC. 18. A tecnologia utilizada como fonte de comunicação e apoio a transferência de conhecimento. 19. Os dados, informações e conhecimentos são regularmente atualizados. 20. A tecnologia disponível apoia, recupera, filtra, analisa e disponibiliza as informações e conhecimentos relevantes.	<b>Michalek</b> (2009) (Stanislovy, 2005) (Sobczak, 1991) (Agiarosa, 2015), (Schwartz 2015; Hart, 2016; Landini, 2016), (AS- <b>Wassick</b> , 2015);
Avaliar se existe um ambiente favorável a aprendizagem.	Aprendiza gem com o inovador em GC	21. Há a articulação e reforço entre a aprendizagem e a inovação. 22. Assumir riscos ou cometer erros são vistos como oportunidades de aprendizagem. 23. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações que ocorrem em diferentes unidades gerenciais. 24. As pessoas sentem que têm autonomia e que suas ideias e contribuições são geralmente, valorizadas pela ISEE. 25. As chaves incrementais são dispostas a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.	(Quarick, 2009) <b>Duffield de Michalek</b> , 2011), (Stanislovy, 2015), (Sobczak, 2001) (SOASU, 2008), (LIVESECO, 2005; 2008); (Sobczak, 1991), (Ab- Hamad, Abdullah, <b>Murad de Ahmad</b> , 2015), (Lima, 2010)
Analisar se existem indicadores de desempenho e se eles são utilizados para avaliar a efetividade do GC.	Resultados da GC	26. A ISEE tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados dos indicadores de desempenho. 27. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições do GC nos resultados da ISEE. 28. ISEE melhora – graças às contribuições e às iniciativas de GC e possível melhoramentos, nos indicadores de qualidade dos produtos/serviços e eficiência. 29. ISEE melhora – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social. 30. A ISEE melhora – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, integridade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	<b>Michalek</b> (2009) (Stanislovy, 2005)
Constar se existe uma cultura organizacional favorável a gestão do conhecimento e a inovação de ideias.	Cultura organizaci onal	31. A liderança identifica as questões, os temas e elementos de sucesso que conduzem à organização ao estabelecimento de uma cultura e legitimatura do GC. 32. Existe uma cultura que estimula o trabalho colaborativo e em equipe interdisciplinar. 33. A ISEE possui um clima organizacional propício para a participação e compartilhamento de conhecimentos. 34. A ISEE compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um consumo desnecessário. 35. Existe uma cultura de participação no processo de tomada de decisão.	(LIVESECO, 2005;2008), (Lima; <b>Inland e Sobczak</b> , 2011), <b>Michalek</b> (2009)
Aprovar se existe qualquer normativa e legal para implementação do GC.	Normas legais	36. Existe uma estrutura para garantir as iniciativas de GC. 37. Existe uma articulação entre os organismos institucionais para garantir a legalidade das ações do GC. 38. Existe algum mecanismo institucionalizado e institucionalizado para a coordenação e gestão do processo do GC. 39. Existem mecanismos de avaliação permanente das necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da ISEE. 40. Existe algum mecanismo legal e jurídico que incentiva e garante o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimentos dentro da ISEE.	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

# Procedimentos Metodológicos

✚ Quadro 9 – Perfil dos pesquisadas

Categoria administrativa (nome fictício)	Quantidade de entrevistados	Cargos ocupados	Tempo de casa
IES A - PÚBLICA	03	Membros de colegiados de graduação	Entre 10 e 4 anos
IES B - PÚBLICA	10	Pró-reitores, membro de colegiado de cursos	Entre 15 e 5 anos
IES C - PRIVADA	10	Coordenadores de cursos	Não divulgado
IES D - PRIVADA	10	Coordenadores de cursos	Não divulgado

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019)

Na **primeira etapa** procuramos destacar as publicações em revistas nacionais e estrangeiras sobre: a finalidade múltipla das universidades, gestão do conhecimento e especificamente, em organizações de ensino superior.

Na **segunda etapa** foi efetuado um levantamento de dados por meio de fontes secundárias, com intuito de delinear o cenário do ensino superior no Brasil e buscar elementos que indicassem a necessidade da implementação da gestão do conhecimento nas IES.

A terceira etapa compreendeu o planejamento da obtenção dos dados qualitativos, onde a unidade de análise eram as instituições de ensino superior públicas e privadas.

# Discussão e Resultados

Os resultados apontaram que de forma geral as IES não amadureceram o debate sobre a GC e deixam de se apropriar de seus benefícios.

Espera-se que esse estudo contribua para fomentar a discussão do tema e sirva de insumo para suscitar o diálogo entre as diferentes organizações de ensino.

O B R I G A D A !