

GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO MULTICASO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE PARNAÍBA-PI

Francisco Aurílio Vieira - aurilio18@gmail.com
Henrique César Melo Ribeiro - hcmribeiro@gmail.com

* Submissão em: 17/12/2018 | Aceito em: 19/09/2019

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo evidenciar a Gestão do Conhecimento e a competitividade nas instituições de ensino superior da cidade de Parnaíba-PI. Sendo um estudo multicaso, teve como objetos da pesquisa três instituições de ensino superior da cidade de Parnaíba, em que os dados foram coletados por meio de entrevistas feitas com os gestores e em seguida realizou-se duas análises, a primeira intracaso e a segunda intercaso. A partir das análises, observou-se que a IES Pri se destaca com relação à IES P e IES E na adoção das práticas de gestão do conhecimento e ainda que a competitividade é vista de forma diferente na esfera pública e na esfera privada pelos gestores entrevistados. Como resultado, conclui-se que a gestão do conhecimento enquanto estratégia competitiva não é adotada pelas Instituições de Ensino Superior analisadas, entretanto, as práticas já adotadas garantem bons resultados.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Competitividade. Instituições de Ensino Superior.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS: A MULTISITE STUDY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CITY OF PARNAÍBA-PI

ABSTRACT

The present article had as a goal to highlight the Knowledge Management and the competitiveness in the college education institutions in the city of Parnaíba – PI. Being a multiple case study, had as its study objects three College Education Institutes from the city of Parnaíba, where the data was collected by an interview made with the managers and after that two analysis were made, the first one being an intra-case and the second one being an inter-case. From the analysis, it is noted that the IES Pri stand out from the IES P and IES E in the adoption of Knowledge Management practices and that the competitiveness is seen in a different way in the public sphere and the private sphere by the interviewed managers. As a result, it is concluded that the Knowledge Management as a competitive strategy is not adopted by the analyzed College Education Institutes, however, the already adopted practices ensure good results.

Keywords: Knowledge Management. Competitiveness. College Education Institutes.

1 INTRODUÇÃO

Compreender a relação de influência que a corrupção exerce sobre o progresso social não é uma tarefa fácil, pois exige do pesquisador uma análise precisa sobre tais temas. Assim, o progresso social de modo geral é entendido como a capacidade que uma sociedade possui para atender às necessidades humanas básicas de seus cidadãos (PORTER; STERN e GREEN, 2014). De um outro lado, a corrupção, que por sua vez, prejudica economias e indivíduos em múltiplos níveis e implica consequências a longo prazo, dentre as quais, pode-se lesar a promoção do crescimento econômico inclusivo (BATRANCEA, et al., 2017).

Os impactos gerados pela corrupção podem fragilizar do ponto de vista do progresso social a sociedade como um todo. O progresso social, neste sentido, entra em cena como uma forma de avaliar e medir se certas políticas públicas estão atendendo as necessidades humanas básicas, os fundamentos de bem-estar e as oportunidades da sociedade civil como um todo. A partir do progresso social que se estabelecem as condições fundamentais, para que assim seja possível, desfrutar de uma vida digna, tendo seu potencial como cidadão atingido. Partindo desses preceitos, o presente artigo se propõe avaliar a influência da corrupção sobre o progresso social de 133 países do globo terrestre.

A justificativa para desenvolver este tipo de estudo, com estas variáveis, está na elucidação, se existe ou não, alguma influência da corrupção sobre o progresso social de 133 países. Sendo assim, a contribuição do ponto de vista acadêmico consiste em reforçar as discussões que estão sendo feitas sobre tais temáticas. A contribuição prática deste estudo está na conexão e na abordagem da análise quantitativa dos dois índices, cujo objetivo é mensurar essa relação com o uso de uma ferramenta estatística. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva em relação a seu objetivo, quanto aos procedimentos considera-se como levantamento de dados secundários a partir do sítio da *Transparency International* e das bases da *Social Progress Imperative* e quantitativa em relação à abordagem do problema.

Este trabalho está dividido em cinco seções, sendo: introdução; referencial teórico, que é subdividido em: desenvolvimento social, direitos humanos, progresso social, o impacto da corrupção; procedimentos metodológicos; análise dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: TEORIA E CONCEITOS

Entender sobre a GC, como demonstra Ribeiro et al (2017) tem sido o objetivo de grandes pesquisas feitas nos últimos anos, no entanto, ainda percebe-se que não há um consenso conceitual entre os teóricos estudiosos do tema em questão, afirma-se que não há uma consolidação do que seja a GC. Os estudos de Allee (2000) e Alavi e Leidner (2001) afirmam que a GC existiu como recurso nas organizações desde muito tempo, por meio de processos de codificação, de armazenamento ou de disseminação.

O alicerce da criação do conhecimento organizacional para Takeuchi e Nonaka (2008) chama-se de espiral do conhecimento (Figura 1). A espiral é formada por quatro modos de conversão do conhecimento, sendo elas socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização consiste em compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta e é passada de indivíduo para indivíduo.

A externalização é articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, ocorre no âmbito de indivíduo para o grupo. O processo de combinação incide em sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação, passando do grupo para a organização. E a internalização é descrita como o processo de aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática, indo da organização para o indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Há duas formas aparentemente opostas que compõem o conhecimento, sendo elas conhecimento explícito, que pode ser expresso em palavras, sons, números, dentre outros, e pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). E o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, é intangível e consiste em crenças, ideais, emoções, modelos mentais e é o alicerce da criação do conhecimento organizacional através do que se chama de espiral do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).



Figura 1: Espiral do conhecimento
 Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 80)

Atualmente já se pode afirmar que a GC está no caminho de se tornar uma nova ciência (SERENKO; DUMAY, 2015), recebendo grande contribuição de estudos dos Estados Unidos e Inglaterra, além de uma gama de material produzido a partir da virada do século (ROCHA; HOFFMAN, 2014). Uma definição de forma mais ampla apresentada por Ferraresi e Santos (2006), é que a GC pode ser entendida como um processo sistêmico de identificação, captura, categorização, estocagem, disseminação e geração de conhecimento de valor para as organizações.

Terra (2005b) considerado por Fell et al (2008) como um dos principais autores brasileiros sobre o tema, afirma que a GC significa instituir as políticas fundamentais, técnicas e ferramentas gerenciais e tecnológicas como forma de melhor compreender os processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para trazer retorno econômico para a empresa e benefícios aos stakeholders.

Heinzen e Dias (2013) denotam que o foco da GC consiste em expor pessoas a informações potencialmente úteis e facilitar a assimilação da informação. A GC é classificada sob várias perspectivas por diferentes autores. Beckman (1999), por exemplo, classifica-a em seis perspectivas: a conceitual, a gerencial, a tecnológica, a de implementação, a organizacional e a processual. A perspectiva conceitual é o que se refere às definições e aos princípios que se relacionam ao termo conhecimento (BECKMAN, 1999).

A perspectiva gerencial é voltada para o papel da organização de buscar manter um ambiente adequado à criação do conhecimento. A perspectiva tecnológica consiste em dar suporte à GC por meio da visão de sistemas tecnológicos e deve ser usada para facilitar o compartilhamento do conhecimento, como exemplos: repositórios de conhecimento, sistemas de suporte de desempenho integrados e para transformação de conhecimento. A perspectiva de implementação destaca os fatores determinantes de sucesso e também as barreiras e os desafios que poderão ser enfrentados. A perspectiva organizacional abrange, dentre outros, a necessidade de se avaliar a estrutura organizacional e a cultura corporativa (BECKMAN, 1999).

Já Earl (2001) a classifica sob outros aspectos baseado em seus estudos sobre outros autores e de acordo com a atuação de algumas empresas, analisando do ponto de vista de sistemas, cartográfica, engenharia, comercial, organizacional, espacial e estratégica. As visões e classificações são incorporadas à GC como forma de contribuição para sua consolidação.

2.1.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDOS

A GC teve sua apresentação mais ampla e descritiva pelos autores Davenport e Prusak (1998), na sua obra *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*, embasados pelo processo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). A GC é vista com a fonte sustentável exclusiva de vantagem competitiva duradoura (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A produção acadêmica sobre GC caiu na primeira década do século XXI, como afirmam Avelar et al (2011), além disso, as pesquisas encontradas não apresentavam ligações entre elas, sendo apenas estudos pontuais. Na busca de conhecer o quanto a GC vem sendo discutida no meio acadêmico Magalhães et al (2016), identificaram alguns trabalhos bibliométricos sobre o tema em estudo a partir de 2008 no âmbito *stricto sensu*. Rocha e Hoffmann (2014) identificaram 320 artigos brasileiros sobre o tema até 2013, mostrando um crescimento de publicações em 2007.

Em 20 anos, desde a obra de Davenport e Prusak (1998), muitos outros estudos foram realizados em torno da GC. Araújo et al (2013) avaliaram as publicações no Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e constatou o crescente aumento de pesquisas que contribuíram até mesmo internacionalmente para o desenvolvimento da GC no meio acadêmico e como ciência, resultando em 12% de cooperação internacional como mostram Magalhães et al (2016).

2.2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

No que se refere à estratégia, Porter (1996) afirma que a estratégia vem a ser a definição de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são complicadas de imitar e que agregam valor. Para Drucker (1999), a estratégia é designada como novas combinações que tem como objetivo explorar novas e diferentes oportunidades no futuro.

Porter (1985) apresenta três abordagens de estratégias genéricas que são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A liderança no custo total é basicamente apresentar um custo mais baixo que a concorrência, não permitindo a entrada de novos competidores e mantendo a empresa bem posicionada. A diferenciação consiste em criar novos produtos (bens ou serviços) para o mercado. E, por último, o enfoque que é baseado na segmentação de mercado, proporcionando bons retornos para a empresa.

A vantagem competitiva de uma organização, como aponta Porter (1985), é definida pela forma que ela se protege das forças que dirigem a competição em um setor. A competitividade se

explica tanto por fatores externos (ambiente, mercado, clientes) quanto por fatores internos (estrutura, colaboradores, recursos) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para enfrentar as cinco forças competitivas, a empresa deve adotar estratégias que lhe propiciem vantagens, as cinco forças incluem o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, ameaça de entrantes em potencial, rivalidade e concorrência atuais e a ameaça causado pelos produtos substitutos (QUINTELLA et al, 2018). Porter (1993) destaca que cada empresa tem sua particularidade competitiva, pois dependerá da sua natureza de negócio.

Ainda de acordo com Porter (1985) é preciso definir a cadeia de valor para então diagnosticar a capacidade competitiva de uma empresa. A cadeia de valor deve refletir a história, assim como as estratégias e sucesso na implementação. Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam que algumas teorias consideram a vantagem competitiva como uma característica de posicionamento, que não faz parte da organização e é derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e outras consideram o desempenho superior como um fato decorrente primariamente de características internas da organização.

Tratando a GC como uma fonte para obtenção de vantagem competitiva Centenaro et al (2016) concluem que as empresas que têm um ambiente propício à criação, uso e compartilhamento do conhecimento tácito e explícito terão mais sucesso frente aos concorrentes. Designando GC atrelada à competitividade como inteligência competitiva Valentim et al. (2003) defende que é de fundamental importância a utilização da mesma para que as organizações sintam-se capazes de atuarem no mundo globalizado, de forma a proporcionar a região a qual estão inseridas, maior desenvolvimento econômico e social.

2.3 ENSINO SUPERIOR

As IES que existem atualmente foram resultado da multiplicação e da diferenciação das instituições fundadas no início do século XIX e passaram por muitas reformas. A primeira universidade criada com esse nome de forma explícita no país foi em Manaus, no estado do Amazonas. Já a primeira IES do Brasil que assumiu duradouramente o status de universidade foi a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920 (CUNHA, 2000).

Ao longo do tempo a universidade como as demais organizações, atingiu um nível de complexidade expressivo, obrigando os seus administradores estudar e apresentar novas propostas de desenvolvimento (MACCARI; RODRIGUES, 2003), sendo este um dos motivos que as universidades devem ser tratadas também como uma organização. Maccari e Rodrigues (2003)

reforçam isso ao afirmar que as universidades ainda têm a atitude puritana de ser vista apenas como um ato pedagógico, em vez de negócio, para este estudo iremos considerar as IES no seu âmbito organizacional.

Atualmente existem sete categorias de IES no Brasil descritas na legislação, sendo elas, universidades, universidades especializadas, centros universitários, centros universitários especializados, faculdades e faculdades integradas, institutos superiores ou escolas superiores e centros de educação tecnológica (UNIVERSIA BRASIL, 2017), detalhadas a seguir no Quadro 1:

Categorias	Descrição
Universidades	Instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão.
Universidades especializadas	Instituições de Educação Superior, públicas ou privadas, especializadas em um campo do saber nas quais são desenvolvidas atividades de ensino e pesquisa e extensão, em áreas básicas e/ou aplicadas.
Centros universitários	Instituições de Educação Superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
Centros universitários especializados	Instituições de Educação Superior, públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
Faculdades e faculdades integradas	Instituições de Educação Superior, públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum, com a finalidade de formar profissionais de nível superior.
Institutos superiores ou escolas superiores	Instituições de Educação Superior, públicas ou privadas, com finalidade de ministrar cursos nos vários níveis (sequenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão).
Centros de educação tecnológica	Instituições especializadas de educação profissional, públicas ou privadas, com a finalidade de qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços.

Quadro 1: Categorias de instituições de ensino superior
Fonte: Adaptado de Universia Brasil (2017)

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza, de acordo com o seu objetivo, como exploratória, que como define Gil (2008) são pesquisas que buscam desenvolver e explicar conceitos e ideias, de forma a demonstrar determinado fato com uma visão mais ampla.

Quanto a sua abordagem esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, que é destacada por Minayo et al (2010) como a pesquisa que responde a questões muito particulares e se ocupa nas ciências sociais apresentando uma realidade difícil de ser quantificada ou reduzida a resultados em certo grau.

Foi utilizada pesquisa bibliográfica sobre os temas envolvidos por meio de consultas a livros e artigos científicos recentemente publicados sobre o assunto, e ainda, pesquisa documental

em documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e *sites* institucionais das IES que são foco deste estudo.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, em que seu roteiro foi composto por 12 perguntas envolvendo os dois temas em estudo, visando atingir os objetivos propostos, sendo divididas das seguintes formas: cinco perguntas relacionadas à GC, cinco perguntas relacionadas à estratégia/competitividade e outras duas perguntas envolvendo as duas temáticas.

Os casos estudados foram das três maiores IES da cidade de Parnaíba-PI, tendo a entrevista direcionada aos gestores responsáveis, atuais diretores de cada instituição, sendo categorizados como E-IES P, E-IES E e E-IES Pri para fins de identificação da instituição pública federal, da instituição pública estadual e da instituição privada respectivamente, e pela preservação do anonimato dos mesmos (Quadro 2).

Foi escolhido o cargo de direção geral das IES em análise por considerar que estes atores versam e manifestam experiência, capacidade, habilidades e competência para responder as entrevistas. Como mostra Silva (2013), o diretor possui uma visão mais clara de toda a IES, assim como, da missão, objetivos e metas.

Entrevistados	Cargo	IES	Tempo de entrevista
E-IES P	Diretor	IES Pública Federal	31:02 min
E-IES E	Diretor	IES Pública Estadual	19:39 min
E-IES Pri	Diretora	IES Privada	18:58 min

Quadro 2: Caracterização dos entrevistados
 Fonte: Dados da pesquisa

Este artigo é um estudo multicaso, também chamado de estudo de casos múltiplos, que trata de fatores comuns a todos os casos estudados, ao mesmo tempo em que relata fatores específicos de cada caso (BOYD; WESTFALL, 1987). Yin (2001) afirma que, frequentemente, os resultados de um estudo multicaso são tidos como mais determinantes e convincentes, e o estudo de forma geral, é visto como mais forte.

A análise dos dados foi realizada por meio da triangulação que consiste numa base lógica que usa múltiplas fontes de evidências que tem como objetivo a corroboração do mesmo fato ou fenômeno, apresentando como vantagem o desenvolvimento de linhas de investigação convergentes (YIN, 2001). Os métodos para triangulação utilizados foram entrevista, observação e pesquisa documental. A análise é dividida em duas etapas, sendo a primeira uma análise intracaso,

detalhando os dados obtidos individualmente em cada caso e a segunda uma análise intercaso, realizando uma análise comparativa das três instituições a partir das informações coletadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A proposta de análise do estudo, como descrito anteriormente, ocorrerá em duas etapas, sendo a primeira uma análise intracaso e em seguida uma análise intercaso. Primeiramente buscou-se identificar o nível de conhecimento de cada gestor acerca do tema em estudo, viu-se que os gestores reconhecem que é um assunto relativamente recente e relacionam a GC com práticas e ferramentas que permitem um gerenciamento eficiente da instituição, o E-IES E destaca que mesmo a gestão universitária sendo engessada precisa da GC para melhoria de serviços e se atualizando de acordo com as ferramentas.

Por outro lado o E-IES E enfatiza as informações como fundamentais para gerenciar o conhecimento, já o E-IES Pri vê pela ótica dos talentos e a manutenção dos mesmos. Há uma noção do que vem a ser a GC por cada gestor das instituições em estudo, mesmo que por enfoques diferentes.

Pode-se correlacionar os entendimentos de cada gestor com o estudo de Batista et al (2005), onde elaboraram uma lista com 26 práticas relacionadas à GC. Divididas em práticas incluídas na gestão de recursos humanos, práticas de estruturação de processos organizacionais e práticas de base tecnológica e funcional. As práticas serão descritas na análise intercaso para efeitos de comparação.

4.1 IES PÚBLICA FEDERAL

Os resultados desta instituição são descritos a seguir em quatro tópicos: Gestão do conhecimento: adoção, Adoção da gestão do conhecimento e a competitividade, Influência da gestão do conhecimento na criação de vantagem competitiva e Gestão do conhecimento e competitividade: resultados alcançados.

4.1.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ADOÇÃO

A GC consiste em instituir políticas fundamentais, técnicas e ferramentas gerenciais e tecnológicas como forma de melhor compreender os processos de geração, identificação, validação,

disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos. (TERRA, 2005b).

No que diz respeito à adoção da GC nesta instituição o seu gestor assegura que:

Semestralmente nós realizamos a avaliação institucional, avaliação que é feita entre alunos, professores e técnicos. A gente necessita dessas avaliações porque é em cima delas que a universidade vai nortear os recursos dela, então é necessário ter esse levantamento de dados, eles são, hoje, essenciais para produzir o conhecimento [...] (E-IES P, 2018).

E quando questionado se o conhecimento é gerido de forma estratégica o diretor afirma que a avaliação é realizada por uma porcentagem muito baixa da comunidade acadêmica, ocasionando resultados que não demonstram as reais necessidades.

[...] Às vezes por meio do levantamento de dados a gente não tem a real situação das pessoas do nosso convívio [...] porque elas pouco participam dessa avaliação, então o que a gente faz, muitas vezes, é ver aquilo que é macro, fazer ações que sejam mais pro coletivo (E-IES P, 2018).

A utilização de dados para criar conhecimento é realizada de certa forma através da avaliação institucional, no entanto, a quantidade de dados colhidos impossibilita conhecer os pontos críticos e principais necessidades dos setores da instituição.

4.1.2 ADOÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E A COMPETITIVIDADE

As perspectivas de implementação e organização de Beckman (1999) da GC destaca os fatores determinantes de sucesso e também as barreiras e os desafios que poderão ser enfrentados, e ainda, a necessidade de se avaliar a estrutura organizacional e a cultura corporativa.

Com relação a políticas institucionais que incorporem a GC como meta no planejamento estratégico do PDI, o entrevistado respondeu que “não, a gente ainda não trabalha nosso PDI desse jeito, nós temos metas dentro do PDI, nós temos objetivos a serem alcançados dentro de um quadriênio, mas eu ainda acho que devia ser feito com outra dinâmica [...] colocar metas de fato reais [...]” (E-IES P, 2018). E ainda assim, afirma que “[...] nós já temos nosso lugar no mercado [...] a gente só produz conhecimento” (E-IES P, 2018) reforçando a capacidade competitiva da instituição.

A GC como política institucional ainda não é uma realidade na instituição, o PDI estabelece metas muito amplas, havendo a necessidade de estratégias voltadas ao conhecimento e a sua gestão de forma efetiva para alcançar ainda melhores resultados e manter sua posição na comunidade.

4.1.3 INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Autores como Davenport e Prusak (1998) e Takeuchi e Nonaka (2008) garantem que a GC é uma fonte de vantagem competitiva sustentável e duradoura. A única vantagem sustentável que uma empresa apresenta é o saber coletivo, em conjunto com a eficiência que ela usa esse conhecimento e à rapidez com que ela o adquire (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Neste aspecto que se refere à utilização do conhecimento para a definição do planejamento estratégico o E-IES P respondeu que “[...] nosso planejamento estratégico simplifica ao PDI, que faz um levantamento das necessidades do campus, mas de forma muito macro, não é uma coisa ponto-a-ponto” (E-IES P, 2018).

Neste ponto percebe-se que o conhecimento utilizado para definir o planejamento estratégico é superficial, resultando em um planejamento que compreende ações que despendem recursos que poderiam ser aplicados de forma mais eficiente e com mais retorno social à instituição.

4.1.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE: RESULTADOS ALCANÇADOS

Valentim et al. (2003) descrevendo GC atrelada à competitividade como IC, afirma que a utilização da mesma faz com que as organizações sintam-se capazes de atuarem no mundo globalizado, de forma a proporcionar a região à qual estão inseridas, maior desenvolvimento econômico e social.

Quanto à existência da inteligência competitiva para o alcance de resultados o gestor respondeu que “não, no sentido de gestão não tem, ainda não [...]” e ainda reforça que:

“[...] para mim, gerenciamento de instituição pública tem que ter seu operacional funcionando como empresa, porque se eu funciono como empresa eu vou ter um operacional funcionando plenamente e eu vou conseguir com que o ensino, pesquisa e extensão funcionem melhor [...]” (E-IES P, 2018),

E ainda cita a necessidade de adoção de ferramentas de gerenciamento como o *Balanced Scorecard* (BSC). A descrição de Valentim et al (2003) sobre o que vem a ser IC demonstra os resultados alcançados por uma organização, no entanto, segundo o entrevistado, a instituição não possui IC, mas reforça ser uma questão temporária até que a organização passe a utilizá-la em seu planejamento estratégico visando resultados mais eficientes. E-IES P ainda cita que um dos motivos

da não utilização plena se deve a forma “engessada” de uma instituição pública, seus regulamentos a ser seguido e o pouco espaço para inovação.

4.2 IES PÚBLICA ESTADUAL

Os resultados desta instituição são descritos a seguir em quatro tópicos: Gestão do conhecimento: adoção, Adoção da gestão do conhecimento e a competitividade, Influência da gestão do conhecimento na criação de vantagem competitiva e Gestão do conhecimento e competitividade: resultados alcançados.

4.2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ADOÇÃO

Para Terra (2005a) os desafios que têm relação com a adoção das práticas e modelos da GC não são, de forma alguma, comuns à organização. Ao se tratar da utilização de dados e informações para criação de conhecimento o E-IES E responde que:

Aqui no campus de Parnaíba a gente tenta fazer isso, ou seja, eu tento sempre aqui na minha gestão trabalhar em cima de dados, então, sempre que eu vou tomar uma decisão mais complexa eu sempre consulto as minhas fontes de dados para tentar tomar uma direção baseada no histórico daquele tema que eu estou trabalhando” (E-IES E, 2018).

Porém, no que diz respeito à gestão desse conhecimento de forma estratégica E-IES E acredita que não há essa prática atualmente, pois a instituição.

[...] não possui mecanismos pra gerenciar esse conhecimento, pelo menos não no momento, a IES E como um todo está caminhando pra isso. A gente tem uma comissão criada esse ano que é da gestão Governança em Tecnologia da Informação e Comunicação que vai criar uma serie de ferramentas que, dentre outras coisas, vai permitir você coletar informações gerenciais para a tomada de decisão (E-IES E, 2018).

Pode-se inferir que os dados e informações contribuem com a tomada de decisão na instituição, o que já é um passo para adotar uma gestão baseada em conhecimento, no entanto, ainda não há mecanismos que se caracterizem como GC. Mas de acordo com E-IES E a instituição pretende adotar ferramentas de informações gerenciais, que se forem utilizadas plenamente poderão trazer retornos satisfatórios de melhoria da gestão e da definição do planejamento estratégico.

4.2.2 ADOÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E A COMPETITIVIDADE

Como colocam Cardoso e Machado (2008) o conhecimento, enquanto recurso está sendo utilizado para a busca de uma vantagem sustentável e diferenciada das demais organizações. Sobre a pergunta que trata da GC enquanto política institucional E-IES E respondeu que:

“[...] a gente não tem hoje um instrumento de GC, na realidade poucas instituições têm, [...] a gente acredita que no futuro a gente vai caminhar pra isso, [...] instituições que trabalham com essa visão conseguem se posicionar melhor e se projetar melhor pro futuro” (E-IES E, 2018).

Mesmo ainda não tendo a GC como objetivo em seu planejamento estratégico, o conhecimento retido na instituição ajuda na tomada de decisões, porém não consegue se aproveitar este conhecimento para o alcance de metas estratégicas, sendo ressaltado ser apenas uma questão de tempo, e ainda, o gestor reconhece a importância da adoção da GC para a competitividade e para a projeção futura da instituição na comunidade.

4.2.3 INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Batista (2012) acredita que a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

Ao falar sobre o que o E-IES E pensa sobre a influência da GC na criação de vantagem competitiva em um órgão público, o entrevistado explica da seguinte forma: “[...] a gente não olha pra fora da instituição como um mercado, nós olhamos como uma comunidade que precisa ser atendida em determinadas áreas” (E-IES E, 2018), enquanto operacional, de acordo com o gestor, há uma preocupação em manter as informações circulando entre todos os interessados quando afirma que: “eu procuro disseminar todo tipo de informação que eu recebo pros outros interessados [...], por exemplo, chega um memo que é direcionado só pra gente, mas interessa às coordenações, a gente divulga” (E-IES E, 2018).

As informações que esses documentos trazem podem ser utilizadas de forma a melhorar o gerenciamento da instituição no âmbito operacional, pois com processos bem delineados a organização cria vantagem competitiva no que se trata de gestão organizacional.

4.2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE: RESULTADOS ALCANÇADOS

Tendo visto que a GC atrelada à competitividade é chamada de IC e pode contribuir para o desenvolvimento econômico e social (VALENTIM et al, 20013), E-IES E ao ser questionado quanto ao alcance de resultados pela GC, mesmo sem adotá-la em sua plenitude, o gestor está ciente da sua importância ao afirmar que a GC contribui de forma positiva para a posição da instituição

“não só na cidade, mas como instituição mesmo, ou seja, o gerenciamento do conhecimento e da informação é algo absolutamente estratégico” (E-IES E, 2018). E ainda completa:

A gente tem nosso plano diretor institucional que queira ou não queira é um resgate das ações da instituição e uma projeção para o futuro, então a gente tem esse caminho, mas mais uma vez se a gente for mesmo buscar estritamente esse tipo de estratégia dentro da instituição eu diria que a gente não tem e duvido que alguma empresa tenha [...] quando você fala em GC você fala de todo conhecimento institucional que tá consolidado numa base, seja ela de TI ou não, e que, independentemente das pessoas que estejam na gestão, esse conhecimento possa ser resgatado a qualquer momento. O que a gente vê tipicamente nos órgãos públicos, apesar desses documentos de planejamento, é que quando muda a gestão muda as vezes a direção, que é justamente, na minha visão leiga, o que a GC procura evitar, que a instituição tenha uma visão própria e não uma visão do gestor (E-IES E, 2018).

A partir das declarações percebe-se que não há uma descrição de resultados concretos alcançados através da GC, mas há uma noção por parte do E-IES E, em quanto a instituição poderia otimizar seus aspectos gerenciais e competitivos com o uso eficaz da GC enquanto IC, refletindo não apenas nas ações voltadas para a comunidade como para a própria instituição.

4.3 IES PRIVADA

Os resultados desta instituição são descritos a seguir em quatro tópicos: Gestão do conhecimento: adoção, Adoção da gestão do conhecimento e a competitividade, Influência da gestão do conhecimento na criação de vantagem competitiva e Gestão do conhecimento e competitividade: resultados alcançados.

4.3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ADOÇÃO

O conhecimento gerado internamente pode suportar as necessidades de informação e nortear o processo de gestão das atividades da universidade (CARDOSO; MACHADO, 2008). Na instituição são adotados alguns programas de armazenamento e repasse de conhecimento como informa a gestora:

A faculdade trabalha com um programa chamado Desenvolvimento de Líderes, que é a formação de sucessores, por exemplo, nesse momento tem duas pessoas se qualificando para exercer minha função, então a GC é inclusive no que tange a você ter pessoas passíveis de assumir outras funções (E-IES PRI, 2018).

A entrevistada ainda informa que há periodicamente a aplicação de um teste psicológico a todos os colaboradores que têm nível de liderança na organização.

A gente participa de um teste psicológico e a cada ano há uma evolução das pessoas [...] por mais que seja o mesmo teste aplicado, a visão que você tem num ano, ela pode não ser a visão que você tem no ano seguinte e o seu desempenho é mensurado no quanto você está

disposto a aceitar desafios, assumir desafios que o próprio mercado exige (E-IES PRI, 2018).

Percebe-se que a instituição busca manter o conhecimento compartilhado em seu corpo funcional, sendo esta uma das etapas presentes numa organização que institui a GC como prática organizacional como afirma Terra (2005b). Quanto ao teste psicológico, o E-IES Pri não informou haver um processo de acompanhamento por profissional ou processo de *coaching*, o que seria interessante para ajudar os colaboradores a desenvolverem os pontos que podem melhorar de forma mais eficiente.

4.3.2 ADOÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E A COMPETITIVIDADE

Organizações competitivas tem como papel central uma GC proativa (TERRA, 2005a). Em relação à GC e competitividade, o E-IES Pri foi questionado se há políticas institucionais que incorporem a GC como meta no seu planejamento estratégico, afirmando que: “Aqui toda a gestão é integrada e a política da instituição incorpora e começa a se tornar hábito e isso repassa nas outras unidades também e isso fortalece tanto a nossa instituição como o grupo. A GC é utilizada como política institucional” (E-IES PRI, 2018). Quando se trata de competitividade, o E-IES Pri respondeu que:

Eu acredito que nós nos posicionamos como a número um das empresas privadas, nós temos aqui três instituições públicas que o público delas é diferente do nosso público, e nós temos privadas em torno de vinte e três empresas, isso contando o presencial e o ensino à distância, dentre essas, nossa empresa foi a primeira que se estabeleceu, que foi em 2001, então nós temos um histórico de estar presente na cidade, no município e também no entorno, nas cidades do Maranhão, do Ceará e do interior do Piauí há bastante tempo, então já consolidados no mercado, então eu penso que a nossa empresa pode ser considerada a primeira empresa privada de Parnaíba de ensino superior (E-IES PRI, 2018).

A adoção da GC como política institucional, de acordo com o E-IES Pri, existe, não apenas na unidade de Parnaíba, mas também em todas as outras unidades pertencentes ao grupo, no entanto, fica implícito que a entrevistada relaciona a posição competitiva da organização diante das demais IES ao seu tempo de mercado e abrangência territorial e não à adoção da GC.

4.3.3 INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

A GC nas organizações passa, essencialmente, pelo conhecimento das especialidades e demandas do ambiente competitivo e os processos de criação e aprendizado buscam entender tanto

necessidades individuais quanto coletivas (TERRA, 2005a). A utilização do conhecimento para a definição do planejamento estratégico é relatada pelo E-IES Pri da seguinte forma:

Nós temos hoje um núcleo na instituição que a gente chama de #serdigital [...] e está fazendo com que quem está na ponta, e sinta que alguma coisa possa ser melhorada, ele sugira. Então essas sugestões, elas são inicialmente implantadas para que se ela tiver resultado essa sugestão é comprada de quem a fez [...], nós precisamos, além de manter a legalidade, nós precisamos de melhores cabeças para que possamos gerar um conhecimento novo (E-IES PRI, 2018). A gente delinea as metas [...] que envolvem tanto o quantitativo de contratação, os indicadores para a manutenção de doutores, de mestres, e isso faz com que toda a empresa se volte para que ela implante esse mecanismo de contratação e gestão, inclusive envolvendo quanto em valores nós vamos investir [...] e todo início de ano letivo a gente implanta o planejamento estratégico que foi consolidado no ano anterior [...] a gente vê o crescimento externo na empresa na forma da conquista de alunos (E-IES PRI, 2018).

O E-IES Pri ainda evidencia a sua vantagem competitiva na modalidade EAD, que perceberam o crescimento da demanda e passaram a oferecer desde o final do ano de 2017, e ainda, a relação respeitosa com os alunos e a oferta de programas estudantis tanto do governo federal (Prouni, Fies) quanto da própria instituição.

Entende-se que o conhecimento adquirido pela organização pode definir sua forma de atuação estratégica no ano seguinte, tanto para contratações, como para adoção de novas práticas sugeridas por seu+s colaboradores, ocasionando influência direta na vantagem competitiva da instituição.

4.3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE: RESULTADOS ALCANÇADOS

A GC busca utilizar o conhecimento tendo como intuito o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria do desempenho organizacional (BATISTA, 2012). Quanto a este objetivo, E-IES Pri acredita que a GC é primordial numa instituição superior de educação e quanto ao uso da IC para o alcance dos resultados:

A própria gestão da empresa é feita com inteligência competitiva, nós trabalhamos com *software* de última geração que trabalham dados, por exemplo, quando eu chego pela manhã, a primeira coisa que faço é entrar na intranet do grupo e verificar meus indicadores, esses indicadores vêm pra mim porque eu tomo medidas de gestão, então é essa uma forma de inteligência competitiva [...] o mercado é bastante competitivo no ensino superior isso faz com que as instituições tenham que se fortalecer tomando medidas que tornem elas mais competitivas, então isso é uma realidade na Ser Educacional [...] a evidência dos resultados que a empresa tem, resultados junto ao Ministério da Educação, autorização de novos cursos, conquista de alunos, qualificação dos egressos [...] isso faz com que a gente se torne uma empresa que tem diferenciais (E-IES PRI, 2018).

Os resultados alcançados pela instituição descritos pela gestora estão relacionados com o uso de IC, não em sua plenitude, mas já mostra bons resultados. Pois a IC bem gerenciada é capaz de tornar a unidade de Parnaíba competitiva em nível regional e até nacional.

4.4 IES P x IES E x IES Pri

A partir dos resultados obtidos individualmente de cada instituição pode-se realizar comparações entre as organizações apenas no que diz respeito à GC e seu impacto na competitividade de cada uma. As práticas de GC listadas por Batista et al (2005) são categorizadas em práticas incluídas na gestão de recursos humanos, práticas de estruturação de processos organizacionais e práticas de base tecnológica e funcional (Quadro 3).

Práticas incluídas na gestão de recursos humanos	Práticas de estruturação de processos	Práticas de base tecnológica e funcional
<ul style="list-style-type: none"> - Fóruns (presenciais e virtuais) /Listas de discussão; - Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento; - Educação corporativa; - Narrativas; - <i>Mentoring e Coaching</i>; - Universidade corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhores Práticas (Best Practices); - Benchmarking interno e externo; - Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos; - Sistemas de inteligência organizacional; - Mapeamento ou auditoria do conhecimento; - Sistema de gestão por competências; - Banco de competências organizacionais; - Banco de competências individuais; - Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de workflow; - Gestão de conteúdo; - Gestão Eletrônica de Documentos (GED); - <i>Data Warehouse</i>; - <i>Data mining</i>; - <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>; - <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>; - <i>Decision Support System (DSS)</i>; - <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>; - <i>Key Performance Indicators (KPI)</i>.

Quadro 3: Práticas de GC.
 Fonte: Adaptado de Batista et al (2005).

Para fins de comparação serão utilizados apenas as práticas questionadas aos entrevistados ou informadas de forma arbitrária, listados a seguir no Quadro 4:

	IES Pública (IES P)	IES Estadual (IES E)	IES Privada (IES Pri)
Práticas incluídas na gestão de recursos humanos	- Fóruns	- O gestor realiza cursos pontuais, não há uma programação institucional, mas se caminha para a adoção de Universidade Corporativa.	- Universidade Corporativa; - Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento.
Práticas de estruturação de processos	Banco de conhecimentos	Banco de conhecimentos	- Banco de conhecimentos; - Banco de competências individuais.
Práticas de base tecnológica e funcional	- GED (intranet, base de dados, portais); - Intenção de implantar o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).	- GED (portais, base de dados); - Processo de implementação de intranet unificando os portais existentes.	- GED (intranet, portais, base de dados);
Competitividade	Ações voltadas para a comunidade.	Ações voltadas para a comunidade.	IES número um da rede privada.

Quadro 4: Práticas de GC adotadas nas organizações pesquisadas
 Fonte: Dados da pesquisa

Como mostra o Quadro 4, com relação às práticas incluídas na gestão de recursos humanos quem se destaca com adoção plena de tais práticas é a IES Pri, pela adoção da Universidade Corporativa, implementado há pouco mais de um mês, que além de adotar também motiva financeiramente seus colaboradores a se qualificarem, como afirma a gestora em sua entrevista, que ao final de um ano o colaborador recebe uma bonificação financeira.

A IES Pri também possui comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, que se dá pelo programa Desenvolvimento de Líderes, que consiste na formação de sucessores para os casos de colaboradores que deixem a instituição ou sejam promovidos para outras unidades, que de acordo com a diretora, permite que a instituição tenha fôlego para as mudanças, embora o *turnover* seja baixo.

O entrevistado da IES E informou que não há uma Universidade Corporativa, mas há planos de implementação através de parceira firmada com a Controladoria Geral do Estado - CGE. Já o gestor da IES P não informou sobre tal prática e o PDI da instituição também não relata a adoção desta prática.

Quanto às práticas de estruturação de processos organizacionais tanto a IES P quanto IES E apresentam, de acordo com seus gestores, bancos de conhecimento, que consistem em e-mail institucional como forma de compartilhamento de conhecimento pela IES E e avaliação institucional para levantamento de dados na IES P. Já a IES Pri além de adotar também o banco de conhecimentos, através de um núcleo chamado *#serdigital*, onde os colaboradores podem sugerir

melhorias com base nas suas percepções do local de trabalho, essas sugestões são implantadas visando obter os resultados esperados, ainda possui o banco de competências individuais, onde são realizados testes psicológicos aos líderes da organização para mensuração de desempenho, para este seria interessante um acompanhamento na forma de *coaching/mentoring*.

E sobre as práticas de base tecnológica e funcional as instituições apresentam quase o mesmo nível de técnicas adotadas, onde o gestor da IES E informa que a intranet está em fase de implementação. Destaca-se a intenção do entrevistado da IES P em implantar uma ferramenta estratégica como o *Balanced Scorecard* (BSC).

No quesito competitividade, a IES Pri, como afirma sua gestora, é a número um dentre as empresas de ensino superior presentes na cidade, reforçando pelo tempo presente no mercado e pelo número de alunos conquistados e já formados desde sua chegada, enfatizando também as abordagens adotadas sempre que uma nova empresa de ensino superior chega à cidade, um exemplo, foi a oferta da modalidade EAD desde o final do ano passado, visto que era algo que atraía grande parte de seu público. Destaca-se que todos os gestores são claros quanto à inexistência de comparação entre instituições públicas e privadas no que se refere à competitividade, afirmando trabalharem voltados para públicos diferentes.

Quando se fala em competitividade em instituições públicas os gestores logo relacionam à competitividade enquanto posicionamento de concorrência num mercado privado, afirmando não ser de natureza de um órgão público pensar dessa forma, o que os entrevistados relatam é a prestação de serviços e o desenvolvimento socioeconômico da comunidade, destacando ser importante o reconhecimento de tais serviços pela comunidade.

Entretanto, vendo pela ótica de Machado e Cardoso (2008), estes consideram o aluno formado, capacitado e habilitado como o produto final de uma IES, visto que este aluno se preparou para exercer determinada profissão, logo a organização empregadora será o cliente. Sabendo que o mercado é exigente quanto à competência de profissionais, logo a competitividade de uma IES, mesmo que seja de natureza pública, também será medida pela qualidade do egresso.

Os resultados obtidos contribuem de forma direta para as IES estudadas no que tange ao tema em estudo e ainda a adoção de diretrizes que estas e outras instituições podem utilizar sob a ótica desta pesquisa. Permitem também conhecer o nível da gestão das IES como um todo e a atualização destas com relação às novas práticas e ferramentas de gestão que surgem, seja instituição de natureza pública ou privada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação à identificação de quais organizações adotam a GC percebeu-se que os três casos estudados possuem práticas dentre as descritas por Batista et al (2005), resultando em certo nível de GC nas instituições, não de forma estratégica, mas ainda a caminho da adoção desta ferramenta de forma plena, destacando-se a IES Pri, por apresentar um número maior de práticas de GC.

Ao que se refere à evidência da competitividade das organizações que adotam a GC o gestor da IES P afirma que a instituição já tem seu lugar no mercado, mesmo sabendo que a GC não é trabalhada de forma estratégica. Assim como o gestor da IES E ao afirmar ter apenas como concorrente (se é que pode utilizar este termo na esfera pública) a IES P, ao se referir aos mesmos cursos ofertados pelas duas IES. Já a IES Pri se posiciona, como diz sua gestora, como a número um dentre as instituições privadas. Os três gestores concordam em não haver comparativo entre IES pública e privada.

Como mostram os resultados, pode-se inferir que todos os gestores acreditam que a GC possa melhorar processos, aumentar a capacidade da organização, reter talentos e utilizar as informações no processo decisório. Os diretores da IES P e IES E afirmam que o PDI envolve questões muito amplas e metas difíceis de serem atingidas, reconhecendo que com a GC a realidade seria diferente. Já na IES Pri a criação da vantagem competitiva conta com o apoio dos colaboradores para sugestões de melhoria, estudo do mercado e planejamento estratégico bem definido.

Por fim, a categorização das instituições de acordo com os resultados alcançados pela utilização da GC, tendo visto que as IES estudadas ainda não adotam de forma eficiente a GC, mas adotam práticas que compõem a GC, esta categorização, entretanto, se dá por tais práticas. Viu-se que a IES Pri se destaca tanto pela adoção quanto pelos resultados alcançados, já as IES públicas em estudo, mesmo adotando algumas práticas, não demonstram tantos resultados, pela gestão universitária ser um pouco engessada como afirma o gestor da IES P.

Este estudo contribui de forma direta para as IES estudadas no que tange ao tema abordado, indicando diretrizes que essas instituições podem utilizar sob a ótica dessa pesquisa para fomentar a GC nessas organizações e ainda possibilita o aperfeiçoamento de novas pesquisas sobre competitividade pela GC em IES da cidade de Parnaíba. Destaca-se a contribuição dos gestores que ajudaram a responder e alcançar a questão e o objetivo, respectivamente, deste estudo.

Conclui-se neste estudo, que a GC atrelada à competitividade ainda não é adotada de forma efetiva pelas IES analisadas, entretanto, as práticas utilizadas já garantem o estabelecimento de objetivos estratégicos pela IES Pri a partir dos resultados decorrentes do uso das práticas, enquanto que nas instituições públicas ainda há a necessidade da GC ser inserida no planejamento estratégico, contudo, consegue-se aproveitar os dados e informações para tomada de decisão e nos processos organizacionais.

Observa-se que tanto a questão de pesquisa como o objetivo geral foram alcançados em decorrência da análise realizada, sendo uma etapa a análise intracaso que tratou os resultados de forma individual e em seguida realizou-se a análise intercaso, correlacionando os dados das três IES pesquisadas.

Este estudo se restringiu a três IES da cidade de Parnaíba, sendo duas de natureza pública e uma de natureza privada, podendo ser listada mais uma instituição privada, o que permitiria uma análise maior e uma melhor comparação, contudo, a questão foi respondida e os objetivos foram alcançados. Sugere-se para estudos futuros aumentar o número de instituições para análise. Expandir a pesquisa de nível regional para nível estadual e ainda, realizar uma análise quantitativa a partir das informações evidenciadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-133, 2001.
- ALLEE, V. The value evolution: addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 1, p. 17-32, 2000.
- ARAÚJO, R. P. de; MOTTIN, A. P.; CARVALHO REZENDE, J. F. de. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da Anpad. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, 2013.
- AVELAR, E. A.; VIEIRA, E. A.; SANTOS, T. de S. GESTÃO DO CONHECIMENTO: uma análise das pesquisas brasileiras desenvolvidas na primeira década do século XXI. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 150-165, jul./dez. 2011.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** – Brasília: IPEA, 2012.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública.** Brasília: IPEA, jun. 2005.
- BECKMAN, T. A methodology for knowledge management. In LIEBOWITZ, Jay. **Knowledge management handbook.** CRC Press, 1999.
- BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos.** 7ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

- CARDOSO, O. N. P.; MACHADO, R. T. M. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública- RAP** – Rio de Janeiro 42 (3): 495-528, maio/jun. 2008.
- CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A. M. O.; LAIMER, C. G. Gestão do Conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metalmeccânico. **Revista de Ciências da Administração**. v. 18, n. 44, p. 38-51, abril 2016.
- CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. **Instituição de Ensino Superior**. 2018.
- CUNHA, L. A. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira, MENDES (org.) e outros, (2000). **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica.
- DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EARL, M. Knowledge management strategies: toward a taxonomy. **Journal of Management Information System**, vol.18, nº1, p.215-233, 2001.
- FELL, A. F. de A.; FILHO, J. R.; OLIVEIRA, R. R. Um estudo da produção acadêmica nacional sobre gestão do conhecimento através da teoria do conhecimento de Habermas. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v. 5, n. 2, p. 251-268, 2008.
- FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A. Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento como práticas de suporte para a decisão estratégica. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 102-114, 2006.
- FRADE, J. P. B. C. de C.; ARAUJO, T, R, P, P de. Gestão do conhecimento na empresa familiar: caso de uma empresa de consultoria imobiliária no Distrito Federal. **XXVIII ENANGRAD - Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração**. 28., Brasília-DF. 26/27 de ago de 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo: Atlas. 2008.
- HEINZEN, D. A. de M.; DIAS, A. T. B. B. B., Criação e gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior em Santa Catarina na perspectiva de Lustrì, Miura E Takahachi. **XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO**. Bahia. 08-11 de outubro de 2013.
- MACCARI, E. A.; RODRIGUES, L. C. Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior. **Revista de Negócios**. vol 8. n 2. 2003.
- MACHADO DA SILVA, C. L.; BARBOSA, S de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 3, 2002.
- MAGALHÃES, F. L. F. de.; SILVA, L. C. da.; GASPAR, M. A.; CARDOSO, M. V.; CARVALHO, A. C. Gestão do conhecimento: um Estudo da Produção Stricto Sensu no Brasil entre 2006 e 2015. In **13 Congresso de Gestão do Conhecimento**, São Paulo, SP, Brasil, Novembro 2016.
- MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instituições de Ensino Superior**. 2018. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/emec/educacao-superior/ies>>. Acesso em: 04 nov. 2018.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, E. M. **Estratégia Competitiva**. Editora Campus, 1985.
- PORTER, E. M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Editora Campus, 1993.
- PORTER, E. M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Nov.-Dec. 1996.

QUINTELLA, H. M.; DANTAS, M. A. M.; CONFORT, B. **Competitividade, Gestão Estratégica e Práticas de Liderança.**

RIBEIRO, J. S. de A. N.; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. de R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 4-17, mar. 2017.

ROCHA, M. B.; HOFFMANN, W. A. M. A produção científica brasileira sobre gestão do conhecimento na base de dados Web of Science. In: Congresso Brasileiro de gestão do conhecimento, XII, Florianópolis, 2014. **Anais...** Florianópolis, 2014.

SÁ, F, B de.; BENTO, K. G. dos R.; ZIVIANI, F.; FERREIRA, M. A. T. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 114-131, jan./jun. 2013.

SERENKO, A.; DUMAY, J. Citation classics published in knowledge management journals. Part I: articles and their characteristics. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 401-31, 2015.

SILVA, J. C. da.; MACHADO, M. M.; DOMINGUES, M. J. C. de S. O poder de influência dos *stakeholders* de instituições de ensino superior: análise comparativa entre instituições de ensino no Brasil e no Chile. **XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**. 2013.

SPEZAMIGLIO, B. D. S.; GALINA, S. V. R.; CALIA, R. C. Competitividade, Inovação e Sustentabilidade: uma Interrelação por Meio da Sistematização da Literatura. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, p. 363-393, 2016.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. **Biblioteca Terra Fórum**. 2005a.

_____. **Gestão do Conhecimento no Brasil: cenário atual e perspectivas futuras**. 2005b.

UNIVERSIA BRASIL. **Saiba quais são os 7 tipos de instituição de ensino superior no Brasil**, 2017.

VALENTIM, M. L. P.; LENZI, L. A. F.; CERVANTES, B. M. N.; CARVALHO, E. L. de.; GARCIA, H. D.; CATARINO, M. E.; TOMAÉL, M. I. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, v. 4, n. 3, p. A03-0, 2003.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B.; VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 40. n. 4. p. 20-37, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.