

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO**

LENAÍLA FERNANDA GOMES VENTURA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO:
Instituições de Educação Superior (IES) como agentes de transformação social**

SÃO LEOPOLDO - RS

2023

LENAÍLA FERNANDA GOMES VENTURA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO:
Instituições de Educação Superior (IES) como agentes de transformação social**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador (a): Prof.^a Dra. Luciana Maines da Silva

SÃO LEOPOLDO - RS

2023

V469g

Ventura, Lenaíla Fernanda Gomes

Gestão do conhecimento no ensino superior privado :
Instituições de Ensino Superior (IES) como agentes de
transformação social / por Lenaíla Fernanda Gomes
Ventura. – 2023.

114 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão
Educativa, 2023.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Maines da Silva.

1. Gestão do conhecimento. 2. Transformação social.
3. Ensino superior privado. I. Título.

CDU 378

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar de que forma a gestão do conhecimento contribui na transformação social desenvolvida por faculdades privadas. A metodologia utilizada se constitui através do método qualitativo, pesquisa exploratória, estudo de caso único, bem como buscou-se realizar entrevistas com os egressos e dirigentes da IES objeto de estudo, com o gestor SEBRAE da cidade de Itaberaba/Ba e uma parcela do empresariado local. Com a aplicação do questionário, os dados levantados trouxeram resultados onde se percebe o desconhecimento por parte da população sobre como se desenvolvem as ações e atividades da IES, que necessita de investimento privado para infraestrutura, contratação de profissionais capacitados para exercer suas atividades de forma efetiva. Contudo, as considerações finais são positivas, visto que a pesquisa proporcionou conhecimento de conceitos não evidentes da IES, do seu papel transformador, bem como o papel da comunidade com essas informações. Foram propostas ações para sanar as fragilidades apresentadas pela IES pesquisada. Com base nos resultados da pesquisa, foram propostas ações de melhorias, utilizando o modelo 5w2h.

Palavras-chave: gestão; conhecimento; educação.

ABSTRACT

This work aimed to analyze how knowledge management contributes to the social transformation developed by private colleges. The methodology used is constituted through the qualitative method, exploratory research, single case study, as well as interviews carried out with the graduates and leaders of the HEI object of study, with the SEBRAE manager of the city of Itaberaba/Ba and a portion of the local businessman. With the application of the questionnaire, the data collected brought results where it was noticed the lack of knowledge on the part of the population about how the actions and activities of the HEI are developed, which requires private investment for infrastructure and hiring trained professionals to carry out their activities effectively. However, the final considerations are positive since the research provided knowledge of non-evident concepts of the HEI, its transforming role, and the role of the community with that information. Actions were proposed to remedy the weaknesses presented by the researched HEI. Based on the research results, improvement actions were proposed using the 5w2h.

Keywords: management; knowledge; education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Orientações distintas sobre a gestão do conhecimento em organizações	20
Tabela 2 - Metodologias de gestão do conhecimento para aplicação, resolução de problemas e obtenção de melhorias na estrutura de uma organização.	27
Tabela 3 - Tipos de instituição de Educação Superior, em que se vincula à prestação de serviços educacionais.	31
Tabela 4 - Três propriedades em que ocorre a gestão do conhecimento	34
Tabela 5 - Indicadores de desenvolvimento da comunidade através da educação ..	43
Tabela 6 - Esquema da metodologia escolhida.....	47
Tabela 7 - Tabela das teorias que norteiam a presente dissertação.....	51
Tabela 8 - Grupos empresariais na região	55
Tabela 9 - Dos entrevistados.....	56
Tabela 10 - O questionário foi realizado entre a seguinte organização:.....	57
Tabela 11 - Dos cursos de Graduação da Faculdade de Santa Cruz da Bahia - FSC	60
Tabela 12 - Planilha do curso de Filosofia da FSC:	61
Tabela 13 - Planilha do curso de Serviço Social	62
Tabela 14 - Planilha do curso de Pedagogia.....	62
Tabela 15 - Planilha do curso de Administração	63
Tabela 16 - Tabela de cursos de pós-graduação ofertados e em funcionamento.....	64
Tabela 17 - Organização das variáveis	65
Tabela 18 - Proposta de plano de ação (proposta de intervenção).....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do conhecimento	24
Figura 2 - Territórios de Identidade do estado da Bahia	54
Figura 3 - Cidade de Itaberaba destacado no estado da Bahia	55

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CPA	Comissão Própria de Avaliação
FSC	Faculdade de Santa Cruz da Bahia
IES	Instituição de Educação Superior
MEC	Ministério da educação e Cultura
NBR	Normas Brasileiras de Regulação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA DA PESQUISA: GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	12
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA: GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS IES.....	13
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo geral	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
1.5 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	19
2.1.1 Conceituações sobre a Gestão do Conhecimento ao longo do tempo	19
2.1.2 Importância e aplicabilidade estratégica da gestão do conhecimento	23
2.2 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADAS.	30
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	33
2.4 APLICAÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	40
2.5 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	42
3 METODOLOGIA	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.1.1 Método de pesquisa	46
3.2 DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO ÚNICO DA PESQUISA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA	48
3.3 COLETA DE DADOS DO ESTUDO DE CASO ÚNICO: INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (IES) COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	48
3.3.1 Desenvolvimento da pesquisa com utilização de questionário diversificado	49
3.3.2 Participantes da pesquisa	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	58

4.1 APRESENTAÇÃO DA IES	58
4.1.1 Dos cursos ofertados.....	60
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4.2.1 Gestão do Conhecimento	66
4.2.2 Instituições de Educação Superior	69
4.2.3 Transformação social	71
4.3 DISCUSSÃO	74
4.3.1 Gestão do Conhecimento	76
4.3.2 Instituições de Educação Superior - IES.....	78
4.3.3 Transformação Social	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE A - APLICAÇÃO PRÁTICA EM INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	93
APÊNDICE B - REFERÊNCIA DOS ARTIGOS UTILIZADOS NA PESQUISA.....	103
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GESTOR SEBRAE	110
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A IES.....	112
APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPRESARIADO	114
APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O (A) ALUNO (A)	116

1 INTRODUÇÃO

Entender a temática da gestão é algo de suma importância para meu entendimento como profissional, pois me é familiar graças a formação em Administração no ano de 2017 pela Faculdade de Santa Cruz da Bahia - FSC. Tratar da Gestão do Conhecimento e como ela é desenvolvida chama a atenção na continuidade do processo de atualização que me proponho a realizar, na busca de melhor qualificação profissional, tendo foco na Gestão de Pessoas. Arelada a isso, vem à oportunidade de estudar sobre o papel da Instituição de Educação Superior - IES privada que atuo como parte integrante da gestão e corpo docente, como agente modificador de uma comunidade, através de ações de impacto como devolver à sociedade, um indivíduo altamente capacitado tecnicamente e humanamente consciente de seus atos e suas responsabilidades.

Assim, busco discorrer sobre como a sociedade se transforma tendo como base, as atividades que os indivíduos que a compõem realizam. Isso se reflete em suas ações, no emprego de sua força de trabalho, como agentes de mudança em seu meio. 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.

Trocas de informações, conhecimento e experiência, conseguem resolver boa parte dos problemas condizentes à convivência humana, sua organização política e os papéis exercidos para equilibrar direitos e deveres. Berger e Luckmann, (1985), trazem que o indivíduo vive, cria sua biografia, gera uma sociedade e é influenciado por essa sociedade, ou seja, somos influenciados por tudo que fazemos e refazemos, no individual e no coletivo.

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. Tratando de educação superior, faz-se uso das faculdades privadas como locais 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. As mudanças ocorrem com atividades voltadas às políticas públicas e sociais, tomando como referência a visão de Peter Drucker (1991), citado por Miguel e Teixeira (2009 p.38), “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando ação, fazendo com que, uma pessoa (ou uma instituição) seja capaz de agir de forma diversificada e mais eficaz”.

Demonstrando alta qualidade produtiva, as Instituições de Educação Superior (IES) são tomadas como local de construção do conhecimento. São tipos de instituições de Educação Superior, Faculdades, Centros Universitários e as Universidades. As IES privadas ou públicas se vinculam à prestação de serviços educacionais, dispendo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento, já que a abertura de novas ofertas de Educação Superior depende da autorização do Ministério da Educação (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006). Assim, a sociedade se estabelece do conhecimento humano, implicando em indivíduos mais produtivos por frequentarem espaços de geração de conhecimento como as faculdades.

A IES como espaço de organização social, tenta satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade, um desafio incorporado à responsabilidade sobre o desenvolvimento econômico e social. Essa responsabilidade é devido a sua produção de conhecimento de alta qualidade, bem como o aperfeiçoamento de caráter profissional e pessoal, entregue através do ensino, da pesquisa e da extensão à sociedade. Dito de outra forma, quando os produtos das IES, cai no contexto social reagem, quer dizer cumprem a sua finalidade momentânea e são superados. Retornam então como novos desafios a serem investigados, porque enquanto os atuais respondem às demandas, geram outras, que requerem produtos melhorados, para serem novamente devolvidos à sociedade, em condições atualizadas. Como protagonistas desta recursividade, as IES inserem-se no rol das

principais organizações responsáveis pela geração da complexidade social existente (FÁVERO, 2014).

Essa dissertação tem por objetivo analisar a importância da criação e utilização do conhecimento em sociedade, bem como sua gestão dentro de uma instituição de Educação Superior privada. Tendo em vista que a faculdade privada pode atuar como agente de transformação social, já que a mesma está passando por um processo de mudanças, o que a faz incorporar em sua missão, a responsabilidade sobre o desenvolvimento econômico e social. (ETZKOWITZ, 2003). Para isso, a IES privada precisa adaptar-se à sociedade em transformação e desenvolver capacidades que garantam sua sustentabilidade (CLARK, 2003). Isto implica numa mudança no que diz respeito ao processo de produção, difusão e aplicação dos conhecimentos (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO), 2005).

O papel da educação, em especial a Educação Superior privada, é muito debatido e repensado para se chegar a um patamar ideal. O que é proposto nem sempre consegue alcançar os objetivos imaginados, muita das vezes pela incompatibilidade do que se foi pautado e a realidade a ser aplicada. Justificando a abordagem do tema proposto, as instituições de Educação Superior (IES) oferecem seus serviços e produtos educacionais para a sociedade, com intuito de que essa se transforme. A responsabilidade que as IES apresentam para com sociedade, e mesmo sendo organizações educacionais, entram em pauta, pois as mesmas atuam como agentes de modificação social. Tais modificações são provenientes de suas produções acadêmicas, pois as pesquisas realizadas têm aplicação prática e melhoram os processos sociais, como pesquisas em saúde, educação e infraestrutura.

Pode ocorrer que, em se tratando de formação educacional, algumas instituições se utilizem desse mercado para angariar recursos financeiros, sem se preocupar muitas vezes com a educação de fato, o que pode ter impacto negativo. Para Bittar e Ruas (2012), a “mercadorização” da Educação Superior privada em nosso país, foi intensificada em virtude da inserção da sociedade brasileira numa economia competitiva e globalizada. Assim as IES, em geral a privada, não se constitui apenas como mera organização lucrativa, ela pode ser vista como um dos inúmeros níveis de ensino, só que instituída de forma privativa na sociedade.

De acordo Herrera Gonzáles (1986, apud LAMPERT, 2008, p. 133), “a IES não somente prepara para a vida profissional, mas também tem como missão a investigação, a busca de novas técnicas, novos produtos e novas aplicações”. Fundamentada nesses objetivos, torna-se imprescindível a efetivação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, visto que elas melhoram a vida em sociedade, abrem novas possibilidades, novos horizontes, descobertas, caminhos e trocas de conhecimento, além de propiciar aos estudantes um ensino de maior qualidade (LAMPERT, 2008).

Assim, a transformação social significa a mudança da sociedade e do seu modo de organização. Isso pode incluir transformações na natureza, nas instituições sociais, nos comportamentos e nas relações. A transformação social, por sua vez, acontece pela necessidade em adaptar-se ao novo para garantir a sobrevivência.¹. Com isso, as instituições de Educação Superior (IES), são dotadas de ferramentas que proporcionam criação de conhecimento de alto impacto, contribuindo com essas mudanças. Neste contexto, as Instituições de Educação Superior (IES) estabelecem um papel central, pois são as principais responsáveis pela formação do capital humano nas regiões. Como é salientado por Goddard (2000), existe uma grande demanda para que as IES realizem a educação vocacional e profissional para as necessidades da economia regional.

1.1 TEMA DA PESQUISA: GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento diz respeito a organizar e aplicar o que os seres humanos adquirem tanto em experiências, quanto em pensamento, sendo que esta auxilia a tomada de decisões importantes para a sociedade. Criação do conhecimento é um processo através do qual as organizações adquirem, organizam e processam informação com o objetivo de gerar novos conhecimentos

(ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

O conhecimento é o produto de informações processadas sob a influência de fatores diversos (método, linguagem, fatores psicológicos, sociais e outros conhecimentos já acumulados). Informações que advém de dados percebidos no

¹ <https://mgnconsultoria.com.br/transformacao-social-significado-impactos/>

ambiente sob e através da influência destes fatores de percepção e processamento. (CHERUBINI NETO, 2002),

A gestão do conhecimento proporciona melhorias significativas para a sociedade, já que o pensamento humano é armazenado e aperfeiçoado com o passar das gerações, o que ajuda na sistematização e processamento das atividades cotidianas da sociedade.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA: GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS IES

Segundo Etzioni (1989), as Instituições de Educação Superior podem ser caracterizadas enquanto organizações especializadas, pois elas favorecem a geração, utilização e preservação do conhecimento. As faculdades privadas como centros de criação de conhecimento, testam teorias e hipóteses para torná-las aplicáveis no contexto real.

Sendo locais que reúnem boa parte de especializações e buscando sempre inovações nos campos sociais e econômicos, a faculdade serve como o lugar de reunir ideias e contestar. Além disso, 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).

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as instituições de Educação Superior podem contribuir com a transformação social? Não basta apenas produzir conhecimento de qualidade, mão de obra qualificada se essas atividades das IES, não estiverem delimitadas e perceptíveis para de fato, contribuir com a sociedade.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar de que forma a gestão do conhecimento contribui na transformação social desenvolvida por faculdades privadas.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Compreender o conceito e aplicação da gestão do conhecimento;
- b) Delimitar o papel das IES e suas atribuições na sociedade e na economia;
- c) Conhecer as ações de transformação social desenvolvidas pelas IES;
- d) Potencializar a criação de conhecimento para ajudar a IES em sua gestão.

1.5 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema adveio pela vontade de entender como o conhecimento é criado e gerido dentro de uma IES privada. Minha trajetória enquanto profissional começou com a graduação em Administração no ano de 2017, logo ingressei na pós-graduação em Metodologia e Didática do Ensino Superior no ano de 2018. Era um desejo muito forte de possuir nível superior e alcançar outras oportunidades de emprego de onde surgiu a oportunidade de realizar um concurso para cargo público no ano de 2012, ao qual tive a felicidade de ser aprovada.

Assumi um cargo público em regime de 30 horas no período matutino e conciliei com o término dos estudos e após a conclusão da pós-graduação, recebi o convite para ser professora do curso de Administração no período noturno na IES onde me graduei no ano de 2018. Em 2019 recebi o convite para ser coordenadora do curso de Administração, onde permaneci até o ano de 2021 e atualmente estou nas atividades da Ouvidoria e coordenação de Extensão da IES. Todas essas atividades são conciliadas, visto que as exerço em períodos opostos.

Com incentivo para manter a formação continuada, ingressei no programa de mestrado em gestão educacional no ano de 2021, finalizando no ano de 2023, e permaneço com o olhar sempre adiante, rumo ao doutorado e demais

especializações ao longo do caminho, no intuito de sempre contribuir com as instituições em que estou inserida, no sentido de criação, produção e gestão de conhecimento de alta qualidade nas IES.

A realização da pesquisa busca saber quais são as ações desenvolvidas pelas instituições de Educação Superior privado e o impacto delas na configuração social. As transformações foram resultado da organização dos movimentos sociais, que reivindicavam o direito à educação e a profissionalização e mesmo uma maior participação dessa instituição na sociedade. (SERVA; DIAS, 2016).

O intuito desse esclarecimento visa conhecer algumas dessas ações e melhor entendê-las, pois, pesquisar sobre transformações sociais não é uma tarefa simples, visto que a transformação radicaliza algumas práticas e modifica pensamentos. A sociedade está em constante transformação e os indivíduos acompanham esse ritmo, a sociedade está em constante transformação, e atualmente vemos certo declínio econômico, cultural e social de boa parte dos Estados-Nação que compõem a estrutura política planetária. Tais fatores têm relação direta com a globalização, portanto, se faz necessário uma preocupação com o futuro da sociedade global. (HINDENBURGO FRANCISCO, 2017).

Temos a realização das atividades acadêmicas internas e externas à comunidade. Sousa (2000) afirma que a extensão é o instrumento necessário para que o produto – a pesquisa e o ensino – esteja articulado entre si e possa ser levado o mais próximo possível das aplicações úteis na sociedade e, ainda, que a IES deve estar presente na formação do cidadão, dentro e fora de seus muros. Uma das aplicações úteis das pesquisas acadêmicas é a realização de seminários, pois são considerados como uma técnica de estudo, já que inclui pesquisa, leituras, discussões e debates (MARCONI; LAKATOS, 2013), a realização de simpósios, que reúne especialistas em diversas áreas de conhecimento para discussão de pontos de vista sobre determinado tema escolhido; a realização de conferências: “A conferência é um ato similar uma palestra, porém mais formal e em condições mais confortáveis”. (ZANELLA 2012, p.7).

Esses exemplos citados demonstram as contribuições que as IES podem proporcionar à sociedade, já que as pesquisas desenvolvidas são expostas a comunidade, como forma de apresentar as discussões e resultados levantados com base nessas investigações. As ações desenvolvidas pelas IES são formas de entregar o produto científico de alta qualidade, como forma de contribuir com os

avanços sociais, por exemplo, pesquisas na área de educação, que buscam metodologias ativas para desenvolver o ensino-aprendizado, de acordo com a necessidade de seus estudantes.

As Instituições de Educação Superior (IES) atuam na sociedade, o que elas fazem para isso e como se comportam, norteiam a pesquisa sobre esse tema e ajuda a todos a quem interessar entender que a Educação Superior carrega responsabilidades. Como instituição social, a IES detém autonomia intelectual ao mesmo tempo em que mantém uma relação diferenciada tanto com o Estado quanto com a sociedade, afinal, ela divide-se internamente entre o grupo dos que são favoráveis e dos que se opõem à forma como a exclusão social é reforçada pelo estado e pela sociedade. (SILVA, 2011).

Essas atividades acadêmicas apresentam à comunidade o que tem sido pesquisado e quais resultados se têm obtido, e isso é de extrema importância, visto que essas discussões trazem aperfeiçoamento e melhorias. Melhorias em saúde, educação, segurança, lazer, por exemplo, as instituições de ensino que se empenharam em desenvolver vacinas eficazes contra a cepa do Coronavírus/Covid19, as que se empenham na formação de gestores em educação.

Havendo o desenvolvimento de pesquisas, testagem e aplicação, tudo sob o pilar da construção e gestão do conhecimento, que organizou as ideias, os dados e informações úteis a toda sociedade. Uma política pública envolve um fluxo de decisões públicas orientadas a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar a realidade. (SARAVIA, 2006). O desenvolvimento dessas atividades, também auxilia as políticas públicas (sociais e econômicas) na tomada de decisões assertivas para a comunidade. As políticas são tomadas como públicas, pois as ações do Estado afetam toda a vida do indivíduo, o que reflete na educação que é oferecida a este.

É evidente que quando o conhecimento é gerido de forma eficiente, consegue melhorar o desempenho das faculdades superiores, que sabendo dessa informação, passarão a fazer o tratamento de suas informações de maneira mais cuidadosa e efetiva. O principal objetivo de uma pesquisa do tipo levantamento teórico-conceitual envolve realizar modelagens conceituais que possibilitem identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento de determinado campo do conhecimento, levantando perspectivas para trabalhos futuros. (MIGUEL, 2007), Através das pesquisas feitas sobre a abordagem das faculdades privadas, percebe-se que há

poucas obras e trabalhos que falem sobre esse assunto, isso é perceptível, pois conforme as buscas realizadas em sites como Scielo, Capes e até mesmo a biblioteca da própria Unisinos, usados como referência, a relevância recai mais sobre o que é “Universidade” como um todo.

Outra questão importante sobre as pesquisas realizadas diz respeito ao nome “faculdade”, propriamente dito, era inexistente, pois quando se tratava de educação superior, usa-se o termo “universidade” para se referir aos locais de disseminação de conhecimento, mas isso está em mudança, visto que as faculdades isoladamente estão ganhando mais importância por conta de sua fácil organização. Sendo assim, ao explorar o banco de teses e dissertações da Capes, refinando a pesquisa sobre gestão do conhecimento em faculdades de Educação Superior, foram encontrados 27.568 resultados para “gestão do conhecimento em faculdades privadas” e 33.573 resultados para “faculdades privadas como agentes de transformação social²”.

Esses resultados são extensos, pois retratam temas abrangentes como “gestão”, “conhecimento”, porém como a abordagem dessa dissertação está ancorada em uma temática mais específica, confere poucos resultados encontrados. As instituições de Educação Superior são agentes de transformação social porque suas atividades trazem soluções, através do conhecimento e de pessoas gabaritadas para atuar, bem como possuem espaço e laboratórios de inovação.

Porém, as próprias instituições de ensino precisam se gerenciar, desde a ideia da oferta do curso, divulgação de vagas, e cuidado com as pessoas que compõem os setores responsáveis pelo andamento dos processos.

A função social das instituições universitárias é promover a apropriação intelectual do saber, além dos compromissos com o aprofundamento dos valores humanísticos, caracterizando-se como o ponto de partida para construção da autonomia, do pensamento crítico e analítico dos indivíduos sobre o mundo, desenvolvendo, assim, a inquietude do ser social. Tendo por encargo, a formação de cidadãos críticos-reflexivos e participativos, por conseguinte, aptos a uma atuação social e profissional competente, contribuindo, desta forma, para a melhoria das condições sociais do meio em que se vive³.

² <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>

³ <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0KkEqfNn5C0J:https://repositorio.unp.br/index.php/quipus/article/download/419/339/&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

Nesse sentido, por exemplo, as instituições que conseguem acolher as informações provenientes tanto de seu ambiente interno, quanto externo se tornam referência no tipo de serviço ou produto que oferecem. Conseguindo agregar a comunidade que pertence, como faculdades de Administração, que formam profissionais que irão gerir empreendimentos alheios ou próprios, o que conseqüentemente gera emprego e renda onde é estabelecido, mudando o cenário em que estão constituídos. Sutter (2006) relata que a informação é pré-requisito do conhecimento para se realizar a interpretação dotada de significado para os indivíduos que na organização atuam com a comunicação e a tecnologia.

O interesse da pesquisadora pelo tema da gestão do conhecimento advém não apenas da curiosidade, mas do senso de entender como uma instituição de ensino se consolida, o que a faz ser referência, porque a escolha desse nível de ensino-aprendizagem. Por atuar há alguns anos neste nível de ensino privado, surgem inquietações quanto às etapas do próprio gerenciamento da instituição atuante, já que pouca visibilidade, situações conflitantes, comunicação ruidosa e retrabalhos constantes, causam desconforto e engessamento do trabalho, com perdas significativas de produtividade.

A temática da gestão do conhecimento em IES contribui para a gestão educacional, partindo do princípio de entender o que a gestão é de fato, entender sua organização e entender o cerne que o compõe. A área educacional é uma grande organização, já que sua finalidade não é apenas lucrativa, pois a educação deve estar organizada de uma forma equilibrada e constante, acessível e eficiente para todos. É preciso que cada parte que compõe a organização, esteja bem delimitada de suas atribuições, ou seja, cada ator deve desempenhar seu papel, com base no que lhe é requerido, na busca de uma gestão democrática e participativa com indivíduos envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo traz como objeto de estudo, a temática sobre gestão do conhecimento e seus aspectos metodológicos e referenciais, bem como o que são Instituições de Educação Superior (IES), com foco em faculdades privadas.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento como fator competitivo chegou como um ruído vagaroso às manchetes de negócios no fim da década de 1980 e começo da década de 1990. As organizações foram instigadas a fazer mais e melhor uso do tesouro oculto nas mentes de seus colaboradores. As firmas inovadoras formaram grupos de gestão do conhecimento, enquanto os dirigentes enfatizavam o papel especial que o conhecimento desempenharia em moldar o futuro de suas organizações (PROBST et al., 2002).

2.1.1 CONCEITUAÇÕES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO AO LONGO DO TEMPO

No contexto histórico são encontrados termos relacionados como economia do conhecimento; trabalho do conhecimento; e trabalhador do conhecimento, nas décadas de 1960 e 1970 (MACCHULP, 1962; DRUCKER, 1969; BELL, 1973). Há também aqueles que argumentam que a gestão do conhecimento teve seu início nas pinturas das cavernas ou inscrições rupestres, ou ainda, na comunicação falada (FRAPPAOLO, 2006).

O tema gestão do conhecimento vem sendo amplamente discutido, mas de forma específica, desde o final da década de 1980 por autores como; Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Sveiby (1998), Terra (2000), Bukowitz e Williams (2002), dentre outros. No Brasil, esse movimento de identificação, desenvolvimento e aplicação do conhecimento às organizações acontece por meio de estudos desenvolvidos por pesquisadores como Fleury e Fleury (2001), Terra (2000) e Angeloni (2002) e organizações como a Sociedade Brasileira da Gestão do Conhecimento – SBGC.

A Gestão do Conhecimento é o conjunto de estratégias, planos, processos e sistemas orientados para a administração do capital intelectual da organização, incluindo a identificação do conhecimento necessário e seu provimento, o mapeamento do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos, sua conservação, proteção e expansão, e seu aproveitamento como fator de produção e como gerador de negócios e diferenciais competitivos. (VON KROGH ET AL, 2001).

Alvesson e Karreman (2001) identificaram quatro orientações distintas, em vez de categorias rígidas e separadas de gestão do conhecimento, que podem ser dispostas ao longo da dimensão da interação e o modo de intervenção da gestão. Logo, dispostas no Tabela 01 abaixo, elencam o que essas trazem acerca da gestão do conhecimento e como ela é aplicada, sendo separada por definições entre:

Tabela 1 - Orientações distintas sobre a gestão do conhecimento em organizações

BIBLIOTECA ESTENDIDA	<p>Caracterizada pelo uso extensivo da tecnologia disponível (base de dados, sistemas avançados de buscas, sistemas sofisticados de comunicação e assim por diante).</p> <p>Conforme DiMattia e Older, citados em McInerney e Lefevre (2000, p.1), a GC é definida pela mistura de informações internas e externas de uma organização, transformando-a em conhecimento acessível por meio de plataforma tecnológica.</p> <p>Dessa forma, a GC é um processo gerido de forma centralizada por um órgão especial, sendo este, responsável pela compilação, síntese e integração de experiências de trabalho e projeto para o melhor desenvolvimento do trabalho geral – bem próximo do que conhecemos como burocracia.</p>
COMUNIDADE	<p>Menos tecnocrática e possui uma noção menos rígida de hierarquia e controle. Pode-se dizer que o interesse muitas vezes baseia-se no conhecimento tácito. Então, GC se caracteriza pela forma de lidar com a diversidade e de incentivar o compartilhamento de conhecimento por meio do clima e do local de trabalho.</p> <p>De acordo com Leonard e Sensiper (1998), ao buscarmos aumentar a divergência como estratégia de inovação, é necessário gerenciar essa profusão. McDermott (1999, p. 166) identifica quatro desafios associados com a gestão do conhecimento:</p>

	<p>(1) uma técnica para projetar um sistema humano e de informações, que tornem a informação disponível para ajudar as pessoas a pensarem em conjunto;</p> <p>(2) um desafio social de desenvolvimento de comunidades, para compartilhar conhecimento e manter a diversidade;</p> <p>(3) um desafio de gestão, para criar um ambiente com valores verdadeiros de compartilhamento e conhecimento;</p> <p>(4) um desafio pessoal, para estar aberto às ideias dos outros e para compartilhá-las. Esse aspecto não é muito evidente, é muito mais disperso e é um fenômeno orgânico.</p>
CONTROLE NORMATIVO	<p>Embora diversos autores de gestão do conhecimento enfatizem a cultura organizacional, raramente exploram essa conexão.</p> <p>Pode-se dizer que o interesse na comunidade é uma versão de cultura organizacional, mesmo que o conhecimento tácito seja um fenômeno mais complexo e inacessível do que os valores compartilhados, normas e crenças, é foco de muitos estudiosos da cultura organizacional.</p>
BLUEPRINTS OU MODELOS	<p>Tem semelhança com o controle normativo, mas o controle é comportamental ao invés de valores e ideias. Modelos e orientações são fornecidos para a produção de uma ação requerida, independentemente dos valores e do pensamento do agente. Hansen et al. (1999) aponta que as estratégias de GC podem ser aplicadas de duas maneiras: codificação e personalização.</p> <p>A estratégia de personalização depende da socialização; por outro lado, a codificação enfoca os aspectos comportamentais e as tentativas de explorar as promessas da tecnologia da informação. É motivada pela economia da reutilização, ou seja, os membros da organização são obrigados ou encorajados a usar conhecimento codificado e não a produzir novas soluções ou novos conhecimentos, resultando em trabalhadores mais baratos e pouco qualificados. Isso ocorre porque esse tipo de GC visa o trabalho intelectual, no sentido de limitar, padronizar e simplificar a quantidade de conhecimento necessário para realização de diversas tarefas.</p> <p>Produz um efeito de poder, pois desqualifica o trabalhador que não precisa de certas qualificações para desempenhar determinadas tarefas. Entretanto, permite ao trabalhador realizar tarefas que estavam fora do seu alcance, pois a organização democratiza o conhecimento que ela quer seja claro para todos.</p>

Fonte: ALVESSON; KERRAMAN (2001).

As categorias auxiliam em um planejamento e diagnóstico um pouco mais assertivo sobre como são os processos organizacionais e a disseminação do conhecimento dentro e fora dessas instituições. As contribuições na sociedade melhoram essas relações e mantêm transformações visíveis.

Segundo Castells (2004), no contexto que ressalta conhecimento, educação e tecnologia é que se concentram reconhecidas nações desenvolvidas que apresentam Tabelas de atuação distintas para a promoção da inovação e do talento humano. Para tais localidades, o índice referenciado como processo inferencial e de concentrado investimento encontra-se associado diretamente à estrutura exercida para a área da educação de suas comunidades.

A gestão das comunidades poderia exercer meios de identificar, capturar e gerenciar o conhecimento presente em grupos de atuação local, como na instância escolar e disponibilizar em bases de dados, documentos impressos ou com pessoas que possuam habilidades e projetos de inovação para os diferenciados campos políticos. A prática da gestão de conhecimento e da inovação estimula a cooperação entre as pessoas, e pressupõem que as estruturas políticas organizacionais devam evoluir em consonâncias com as características e necessidades regionais, gerando para tal, novos conhecimentos de suas populações.⁴

De acordo com Cavalanti e Gomes (2001), Zobot e Silva (2002), a economia do conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais, intensivos em mão de obra, matéria prima e capital, para setores, cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Tanto no setor primário, quanto no secundário, a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócio. O valor dos produtos depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporada; demonstrando com isto, a importância da gestão do conhecimento, neste início de novo milênio.

Conhecimento e gestão são conceitos que obviamente já existem há certo tempo. A combinação “gestão do conhecimento” é, no entanto, recente (ALVESSON e KARREMAN, 2001). Como qualquer disciplina jovem, gestão do conhecimento sofre pluralidade conceitual e abordagens conflitantes (SAITO, 2007). Definir a gestão do conhecimento não é uma questão simples. Não é tecnologia, embora a tecnologia deva ser explorada como um facilitador.

Não é um direcionador, embora a liderança estratégica seja imperativa para o sucesso da gestão do conhecimento. Não é estratégia de negócio, embora um

⁴ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j6blebPVs1EJ:ticeduca.ie.ul.pt/atas/pdf/74pdf+&cd=11&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

alinhamento entre ela e os princípios de gestão do conhecimento deva existir. Exige uma cultura que promova a confiança de compartilhamento e pensamento coletivo. Mas a cultura por si só não irá processar a prática vital da gestão do conhecimento. É, talvez, a falta de uma definição singular que tem atrasado a implantação em uma escala mais ampla da gestão do conhecimento (FRAPPAOLO, 2006).

2.1.2 IMPORTÂNCIA E APLICABILIDADE ESTRATÉGICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Mesmo antes da época da organização que aprende das competências essenciais, dos sistemas especializados e do foco na estratégia, bons gerentes já valorizavam a experiência e o know-how de seus funcionários, isto é, seu conhecimento, conforme Davenport e Prusak (1998). Eles afirmam que:

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

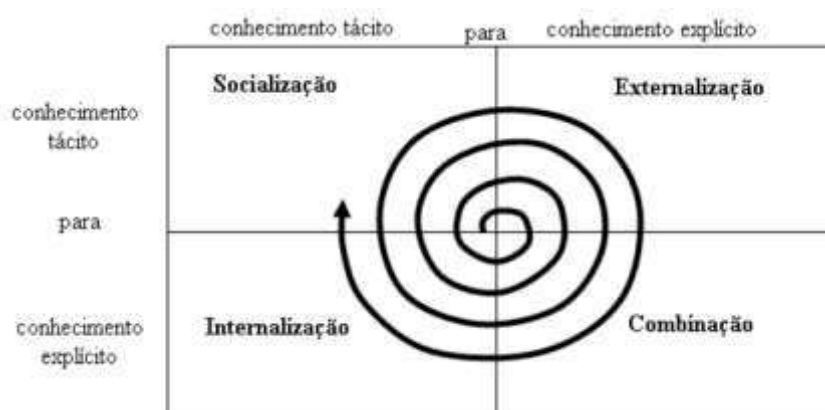
O conhecimento pode ser explícito ou tácito. O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em um banco de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito deve ser convertido em palavras ou números.

É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito e novamente em tácito – que o conhecimento organizacional é criado. Os conhecimentos tácito e explícito interagem em quatro tipos que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de socialização, externalização, combinação e internalização. A gestão do conhecimento significa, portanto, organizar e sistematizar, em todos os pontos de contato, a capacidade da empresa de captar, gerar, analisar, utilizar, disseminar e gerenciar a informação, tanto interna e externamente.

A teoria ou modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), citada na unanimidade das publicações pesquisadas e largamente aplicada pelos estudiosos da gestão do conhecimento (ROCHA; BARCELLOS; DANILEVICZ, 2003; ORSI, 2004), estabelece uma distinção fundamental entre dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. Para esses autores, baseados na concepção de Michael Polanyi (1966), “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p 65).

Sob essa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1995) propõem o modelo de conversão do conhecimento tácito em explícito (“Espiral do Conhecimento”) sendo esse processo a essência para a transformação do conhecimento individual em organizacional.

Figura 1 – Espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997, p.80).

Resumidamente, os quatro modos de conversão do conhecimento são:

- a) socialização, entendida como um processo de compartilhamento de experiências, ou seja, a conversão do conhecimento tácito para o tácito de um indivíduo para outro;
- b) externalização, ou a conversão do conhecimento tácito para o explícito expressa na forma de metáforas, analogias, conceitos e modelos;
- c) internalização, ou seja, a “incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p 77); e 4) combinação,

entendida como conhecimento sistêmico que ocorre na interação entre conhecimentos explícitos distintos.

Há necessidade de se ter informação para que haja transformação do conhecimento tácito em explícito e, conseqüentemente, do individual para o organizacional. A crença de que os mais valiosos bens da sociedade atual são informação e conhecimento encontra-se amplamente difundida e discutida. As novas tecnologias da informação e da comunicação ocupam lugar de destaque nas análises da nova era que representam o seu instrumento por excelência. Pode-se entender que há uma valoração econômica significativa da informação e do conhecimento. Afinal, “a quantidade de informação e de conhecimento impregnada nos produtos é grande” (TELLES; TEIXEIRA, 2002, p. 04).

Dessa forma, as organizações veem na gestão do conhecimento a mais recente alternativa para adquirir ou manter maiores resultados econômicos. A informação passou a ter um novo papel e função, de meio de comunicação de decisões, indispensável para a melhoria dos processos. Isto lhe deu também nova conotação funcional. Ela precisava ser incorporada para ajudar na melhoria dos processos administrativos e industriais, e incorporada passou a ser denominado conhecimento. Como conhecimento, a informação passou a requerer uma nova concepção administrativa de manipulação e uso. É dessa nova realidade funcional da informação que nasceu a Gestão ou administração do Conhecimento.⁵

A administração do conhecimento tornou-se muito mais eficiente, principalmente devido aos novos softwares capazes de lidar com textos estruturados, discussões, imagens ou vídeo. O progresso conseguido na Gestão do Conhecimento, contudo, é limitado, devido ainda às dificuldades técnicas no processamento, interpretação e transferência do conhecimento. Avanços estão sendo feitos, tanto sob o ponto de vista conceitual da Gestão do Conhecimento, quanto sob o ponto de vista processual.⁶

Pela importância estratégica que a gestão do conhecimento adquire atualmente várias são as interpretações utilizadas, de acordo com a forma como se pensa a estratégia competitiva da empresa. Segundo Mintzberg et al. (2000), o conhecimento pode ser mapeado pelas diferentes escolas de formação de

⁵ <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/318/304/>.

⁶ <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/318/304/>.

estratégia: “As escolas de planejamento e posicionamento trata realmente da combinação, usando conhecimentos explícitos com procedimentos explícitos, ao passo que a escola empreendedora, baseada em visão ou metáfora, pode estar mais próxima da externalização.

A escola cultural usa a socialização para entrar nas estratégias e finalmente, a escola de aprendizado trata da internalização e de toda a espiral, ou talvez todas as escolas se combinem na espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). O paradigma dominante em termos de gestão de operações de empresas industriais é o Sistema de Produção Enxuta. Também chamado de Sistema Toyota de Produção (STP), por ter sido desenvolvido na montadora de automóveis Toyota Motor Company, no Japão, representa um diferencial competitivo importante entre as empresas, conforme pode ser visto em Womack et al. (1992).

Segundo Imai (1996), no Sistema Toyota de Produção, existem duas abordagens à resolução de problemas. A primeira envolve a inovação, que é a aplicação da mais recente tecnologia ao menor custo, inclusive computadores de ponta e outras ferramentas, e investir em grandes somas. A segunda abordagem utiliza o bom senso, ferramentas de baixo custo, lista de verificação e esforços, para os quais não precisamos de muito dinheiro. Esta abordagem começa com o kaizen. Também coloca que kaizen no piso de fábrica é o kaizen no exato local onde você quer fazer a melhoria. O piso de fábrica, ou gembu em japonês, significa o local de trabalho onde são fabricados os produtos. A chave para o sucesso do kaizen no piso de fábrica é a habilidade do gestor de identificar os problemas.

A metodologia proposta de Gestão do Conhecimento para aplicação na resolução de problemas e na obtenção de melhorias, é constituída de sete etapas descritas na Tabela 2 abaixo, onde as três primeiras etapas correspondem à estrutura organizacional e não necessitam ser sequenciais. As outras quatro etapas correspondem ao processo de transformação do conhecimento com a utilização das conversões do conhecimento tácito em explícito e novamente em tácito

Tabela 2 - Metodologias de gestão do conhecimento para aplicação, resolução de problemas e obtenção de melhorias na estrutura de uma organização

<p>1° ETAPA – CRIAR UMA VISÃO DO CONHECIMENTO</p>	<p>Uma visão do conhecimento ajuda a estimular um alto grau de compromisso pessoal. Para isto é preciso haver uma visão do conhecimento com certo grau de incerteza e não definitiva, que conseqüentemente, dá liberdade e autonomia às pessoas para definirem suas próprias metas, tornando-as mais determinadas a descobrir o que realmente significam os ideais da empresa.</p> <p>A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir as imagens de futuro compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento. Os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções. O processo, portanto, exige gerenciamento.</p> <p>Um bom ponto de partida é o desenvolvimento de um mapa da visão. Assim, deve-se definir um mapa da visão com as imagens do presente (Qual o mundo em que vivemos?), as imagens do futuro (Qual o mundo em que devemos viver?). E como deslocar-se do presente para o futuro (Que conhecimento deve buscar e criar?).</p>
<p>2° ETAPA – DESENVOLVER UMA EQUIPE DO CONHECIMENTO</p>	<p>Para estimular valiosos insights e intuições, uma unidade produtiva que cria conhecimentos, precisa de diversidade de talentos dentro da equipe de trabalho composta por colaboradores da linha de frente e do Ativista do Conhecimento.</p> <p>Este é uma espécie de empreendedor interno com um forte espírito aventureiro. Os ativistas gostam de experimentar coisas novas e tomar iniciativas. Mas também devem ser hábeis na coordenação e condução de tarefas. O grande desafio para o Ativista do Conhecimento é conseguir dos colaboradores da linha de frente, atitudes e posturas de comprometimento, participação e aceitação genuína em relação a uma visão.</p> <p>Para a realização do trabalho da equipe apresentam-se as estruturas organizacionais de força-tarefa e burocrática, que podem ser aplicadas separadas ou simultaneamente. A terceira estrutura é a síntese dinâmica das estruturas reforçada e burocrática. Colhe benefícios de ambas, onde a eficiência e estabilidade da burocracia aliam-se à eficácia e ao dinamismo da força-tarefa.</p>
<p>3° ETAPA – CONSTRUIR UM CAMPO DE INTERAÇÃO</p>	<p>O campo de interação é um espaço compartilhado que fomenta novos relacionamentos. Tal contexto organizacional pode ser físico, virtual, mental ou os três.</p> <p>Criar o espaço físico que possibilita as interações de concepção e interlocução e criar o espaço virtual que possibilita as interações de internalização e documentação é o caminho. Nesta fase deve-se registrar todas as ideias sugeridas sem restrições e isentas de análises críticas.</p>

<p>4° ETAPA – GERAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO</p>	<p>Esta etapa corresponde à transformação do conhecimento tácito em tácito. Este compartilhamento envolve uma mistura de observação, narração, imitação, experimentação e execução para que o mentor e o aprendiz compartilhem o conhecimento tácito de maneira prática.</p> <p>Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para gerar conhecimento, “deve-se injetar o caos criativo, estabelecer metas desafiadoras e conceder aos membros da equipe um alto grau de autonomia”. Davenport e Prusak (1998) recomendam, “uma sensação de crise antes que ela se instale e você poderá evitar a ocorrência de uma crise real”.</p>
<p>5° ETAPA – CRIAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO CONCEITO</p>	<p>Esta etapa corresponde à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por estar tão estreitamente ligado às pessoas, o conceito é emocional. Assim, o processo de justificação do conceito também deve ser ampliado mediante a adoção de critérios que levem em conta as experiências e expressões individuais.</p> <p>Todos os participantes devem expor suas próprias opiniões, pensamentos e emoções, e os significados dos conceitos em si evoluirão como resultado desse processo grupal (KROGH et al., 2001).</p>
<p>6° ETAPA – UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO</p>	<p>Esta etapa corresponde à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.</p> <p>Onde um conceito criado e justificado é transformado em algo tangível ou concreto que pode ser um protótipo ou um mecanismo operacional modelo, que é construído combinando-se o conhecimento recém-criado e o conhecimento explícito existente.</p>
<p>7° ETAPA – DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO</p>	<p>Esta etapa corresponde à transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Para essa fase funcionar com eficácia, é essencial que cada unidade de trabalho tenha autonomia para usar o conhecimento desenvolvido em outro lugar. Internamente, o frequente rodízio de pessoal, pode facilitar a transferência do conhecimento.</p> <p>Segundo KROGH et al. (2001), o processo de disseminação do conhecimento consiste em três fases: Desencadeamento, Embalagem & Expedição e Recriação.</p>

Fonte: IMAI (1996).

O conhecimento se tornou extremamente relevante para as organizações desde a mudança da economia Industrial, baseada em linhas de montagem e controles hierárquicos, para uma economia global, descentralizada e baseada na informação. Na economia da informação o conhecimento se torna o mais importante fator de produção, sendo fundamental para elas a forma de gerenciar este novo recurso empresarial. (BORGHOFF e PARESCHI, 1998; KOULOPOULOS, 1995).

Prahalad e Hamel (1990) atribuem ao conhecimento e ao aprendizado de uma organização a qualidade de serem as principais fontes de recursos para a criação da vantagem competitiva. Baumard (1996); Roos, apud Seleme e Gonçalves (1994), também ressaltam a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações, denotando que o assunto já é altamente discutido entre os diversos autores contemporâneos. Apresentam, também, sob o ponto de vista prático, como ocorre com a informação, à mesma observação sobre a figura do Chief Knowledge Officer (CKO) com designações específicas para Gestão do Conhecimento nas organizações.

Há existência de dois tipos de tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. De acordo com Fleury (2002, p.139), “é possível distinguir dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, tornando-se mais difícil de ser formalizado e comunicado”.

O conhecimento explícito pode ser transmitido de forma relativamente fácil, de maneira sistemática entre os indivíduos de uma organização. Este conhecimento formal da organização pode ser encontrado nas formalizações que ela tem sobre si mesma, tais como organogramas, fluxos internos, estatutos e missão, áreas de atuação, patentes, documentos, entre outras.

Também representa o conhecimento que tradicionalmente tem sido manipulado por meio da tecnologia de Informação e pode ser encontrado nos documentos de qualquer organização, como relatórios, artigos, manuais, bancos de dados, vídeos, entre outros. O segundo é considerado o mais importante, porque se refere ao conhecimento pessoal adicionado à experiência individual. Este conhecimento possui uma importante dimensão cognitiva, por envolver fatores Intangíveis, como crenças pessoais, perspectiva, sistemas de valor e experiências individuais.

Nesta linha, Spender (1996) diz que o conhecimento tácito no local de trabalho possui três componentes: a) o componente consciente é aquele em que o indivíduo pode explicar o que está fazendo; b) automático, o indivíduo não tem consciência do que está aplicando e; c) o coletivo, conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com os outros.

É por estas características que o conhecimento tácito é muito mais difícil de ser articulado e transmitido em linguagem formal. De acordo com Zabet e Silva (2002), o conhecimento tácito pode ainda ser segmentado em duas dimensões técnica, que abrange as capacidades ou habilidades adquiridas pelo know-how e à dimensão cognitiva, que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepção tão arraigadas que os tomamos como certo.

2.2 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADAS.

Instituição de Educação Superior privada, como as faculdades são denominadas hoje como um dos inúmeros tipos de instituição de Educação Superior, em que se vincula à prestação de serviços educacionais, dispondo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento, já que a abertura de novas ofertas de Educação Superior depende da autorização do Ministério da Educação (MEC). A exceção são as universidades e centros universitários que, por terem autonomia, independem de autorização para funcionamento de curso superior. No entanto, essas instituições devem informar à secretaria competente os cursos abertos para fins de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006).

Tabela 3 - Tipos de instituição de Educação Superior, em que se vincula à prestação de serviços educacionais.

UNIVERSIDADE	CENTROS UNIVERSITÁRIOS	FACULDADE
<p>As universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos Tabelas profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:</p> <p>I - Produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural quanto regional e nacional;</p> <p>II - Um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;</p> <p>III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.</p>	<p>Instituições de Educação Superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico, oferecidas à comunidade escolar. Os centros universitários credenciados têm autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior.</p>	<p>As instituições são credenciadas originalmente como faculdades. O credenciamento como universidade ou centro universitário, com as consequentes prerrogativas de autonomia, depende do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade.</p>

Fonte: Portal MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacaobasica/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/116-qual-e-a-diferencaentre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades>

Com essa premissa a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1961, em seu Art. 1º trata que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações

culturais e no seu parágrafo 2º, traz que a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social (LDB, 1961).

Nesse sentido, se é compressivo que a educação se vincule as práticas da sociedade com intuito de desenvolvê-la, porém o que se observa é o aspecto social sendo deixado de lado, para que apenas o aspecto econômico tenha maior expressividade quando se busca educação desde a básica até a superior, onde mesmo o apelo para seu ingresso apela pelo “seu futuro depende disso”, ou “mercado espera por você”, ou seja, espera-se mão de obra especializada, não necessariamente se espera consciência social, a não ser que se tenha interesse econômico, como passar a imagem de responsabilidade social e ambiental.

O conhecimento é um dos fatores que possibilitou as transformações sociais e tem possibilitado a humanidade em sua caminhada até o futuro que tanto almeja, para ajudá-la nesse sentido, a figura da educação é um dos principais meios facilitadores para tal, e em específico a educação superior, que oferece formação em uma área específica, que permite o desempenho de uma profissão que exija uma formação própria. Para Castells (1999), um novo modelo de capitalismo voltado para a globalização e neste novo contexto de inovação, a informação e o conhecimento passam a serem os elementos essenciais do novo processo produtivo e a educação a principal qualidade dos trabalhadores.

O papel da faculdade na criação de conhecimento de alto impacto vem através do conhecimento que é produzido por ela, o que para Bukowitz e Williams (2002, p. 17) “gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

Essa riqueza consiste em melhorias nos seus processos tornando-os mais eficientes e efetivos, e o objetivo é entender como a gestão do conhecimento dentro de uma organização, nesse caso a faculdades privada, ajuda no processo de enriquecimento da mesma, de tal forma que isso se reflete na sociedade em que está inserida, na devolução dos profissionais que tenha formado, usando o exemplo da Faculdade de Santa Cruz da Bahia-FSC, para demonstrar como esse entendimento de gestão pode ser aplicável a qualquer instituição, no entanto a problemática está em usar a Educação Superior apenas como meio de enriquecimento competitivo da organização, nesse caso a faculdade privada, em detrimento do desenvolvimento social através da educação, onde o conhecimento adquirido seria baseado apenas no que interessasse para abastecer o mercado.

Na visão de Davenport e Prusak (1998), as organizações estão se convencendo de que entender o conhecimento é uma condição essencial para a criação de vantagem competitiva e sobrevivência no mercado globalizado. As faculdades privadas ou particulares, sendo aquelas amparadas pela iniciativa privada, sendo visada a lucratividade, acabam recebendo o maior número de estudantes, pois a concorrência é menor, e a oferta é maior. Isso se reflete por conta de efeitos do conhecido Neoliberalismo que trouxe vantagens, já que a não ação do Estado sobre a economia, acarreta nas empresas e instituições processos de privatização, o que beneficia a livre concorrência, já que os empregadores podem se vir livres para suas práticas comerciais devido aos incentivos que recebem.

No início, sob a moldura da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1961, que reconhecia e legitimava a ainda equilibrada dualidade do sistema de Educação Superior e, depois, reforçada pelas disposições da Reforma Universitária de 1968, a expansão logrou rapidamente estabelecer uma relação de complementaridade entre o setor público e o privado (SAMPAIO, H., 2000).

Crawford (1994, p. 38), por exemplo, traz algumas considerações sobre o contexto da educação para a vida, afirmando que na sociedade industrial, a educação está disponível por períodos limitados e específicos de tempo, sendo sua maior preocupação a alfabetização e o provimento de treinamento técnico, já a sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação, sendo essa sociedade, a que melhor reflete o sentido trazido pela LDB de 1961 e o sentido desse trabalho.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

A natureza altamente diferenciada da gestão do conhecimento é uma característica marcante do campo, e a evidência da multiplicidade de perspectivas disciplinares exercidas sobre o tema chama a atenção. De acordo com os autores, a investigação sobre gestão do conhecimento abrange as disciplinas de economia, sistemas de informação, comportamento e teoria organizacional, psicologia, gestão estratégica e sociologia. (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. No Tabela 03, o objetivo da estrutura é organizar a literatura com base no posicionamento relativo dos trabalhos ao longo de duas dimensões críticas: e propriedades do contexto de gestão do conhecimento (propriedades de unidades, propriedades das relações entre as unidades, e as propriedades de conhecimento).

Tabela 4 - Três propriedades em que ocorre a gestão do conhecimento

A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorre quando um novo conhecimento é gerado nas organizações
A RETENÇÃO DO CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve a incorporação de conhecimento em um repositório para que ocorra alguma persistência ao longo do tempo.
A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • É evidente quando a experiência adquirida em uma unidade afeta outra. Dessa forma, esses resultados estão relacionados.

Fonte: ARGOTE et al. (2003).

A Tabela 04 pode ser utilizada para identificar pontos de integração entre as diferentes tradições e as lacunas da nossa compreensão da gestão do conhecimento. Muitas explicações da gestão eficaz do conhecimento discorrem nas propriedades de uma unidade particular. Assim, uma unidade poderia ser uma organização, um indivíduo dentro da organização, ou uma população de organizações. O principal alavancador do sucesso da gestão do conhecimento é alguma característica da própria unidade.

Apesar da diversidade de pesquisas sobre gerenciamento de conhecimento, explicações teóricas podem ser organizadas de acordo com três propriedades do contexto em que ocorre a gestão do conhecimento: propriedades de unidades (por exemplo, um indivíduo, um grupo ou uma organização); propriedades das relações entre unidades; e propriedades do próprio conhecimento.

Educação Superior se constitui para a formação de profissionais em áreas específicas do conhecimento, de forma que esses profissionais atendam as demandas do mercado, atendendo às especificações aos quais se formaram, e

como, por exemplo, formações médicas, formações jurídicas, formações educacionais, formações administrativas, entre outras. 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” (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, a Educação Superior, tivesse seu ensino redirecionado. 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. Tal discussão, segundo Mourão (2004), vem sendo feita por instituições de Educação Superior, escolas técnicas, órgãos de governo, sindicatos e empresas que compõem o sistema produtivo, já que a formação profissional, nos dias atuais, está diretamente ligada a este sistema.

Observando essas mudanças, se vê que a Educação Superior tem perdido um pouco do seu sentido inicial, que vem a ser, a construção de uma identidade capacitativa no sujeito que será qualificado e habilitado. Indo por esse segmento, infelizmente instituições de ensino se consolidaram apenas no intuito de “reproduzir conteúdo”. Entregar o mais rápido possível, trabalhadores que preencham vagas que o setor produtivo precisa, pois se sabe que, com o mercado sempre vai angariar e recrutar profissionais com graus elevados de instrução.

Há um bom tempo que a Educação Superior tem trilhado caminhos desafiadores, seja por falta de recursos, seja por falta de políticas que assegurem qualidade e eficácia. A Educação Superior, em algumas situações, tem sido vista 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 Educação 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. Segundo a LDB 9394/96, a educação brasileira é dividida em dois níveis: a educação básica e a Educação Superior, onde a Educação básica, sendo gratuita, mas não obrigatória e sendo de competência dos municípios, o Ensino Fundamental, também é obrigatório e gratuito.

A LDB 9394/96 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 Educação 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 Educação Superior

O problema é que instituições de Educação Superior, mesmo que 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, onde para Ortega (2001), o elitismo do acesso à Educação Superior brasileira 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 Educação Superior brasileiro, após a década de

1970, período de “alavancagem” da Educação 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 na Educação Superior brasileira 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, 2004).

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 serem transformados em produtos de alta tecnologia, novos processos de produção e serviços e está relacionado à possibilidade de lucros imediatos no âmbito econômico”.

Sabe-se que a Educação 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 a Educação 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 JR; SGUISSARDI, 2001, p. 269).

Durante muito tempo a Educação Superior ficou restrito a poucos que detinham elevado poder aquisitivo, sendo que os menos favorecidos não estavam aptos a adentrar 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 Educação Superior, não venham a ser meramente criadoras de trabalhadores, mas venha a ser o local 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, 2000; THURLER, 2001; OCDE, 2005).

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.

A Educação Superior vem assim, a tratar de princípios e regras que fazem com que o ser, seja dotada de conhecimento, para 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 Educação Superior sejam o diferencial das práticas de gestão em projetos de pesquisa e extensão. Portanto as instituições de Educação 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.⁷.

Um caso singular, em Gestão do Conhecimento, é o das Instituições de Educação 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.⁸.

Neste contexto, um dos grandes desafios das Instituições de Educação 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 ensinoaprendizagem, 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).

⁷ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j6blebPVs1EJ:ticeduca.ie.ul.pt/atas/pdf/74pdf+&cd=11&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

⁸ <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/318/304/>

2.4 APLICAÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

A gestão do conhecimento agrega um fator inovativo à estrutura organizacional das instituições de Educação 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).

Fator essencial para o diferencial das práticas de gestão em projetos de pesquisa e extensão e isto se reflete em benefícios para a sociedade. No campo da educação, as contribuições científicas envolvem um eixo norteador de desenvolvimento social. Os benefícios gerados por uma cultura científica foram elencados por Fourez (apud EPSTEIN, 2002):

1 – Ela possui objetivos humanísticos, pois permite ao sujeito usufruir suas potencialidades sobre essa cultura;

2 – Ela abriga objetivos econômicos, pois está relacionado, à adaptação do indivíduo à pressão social e econômica, o que aumenta a empregabilidade, e ao crescimento da produtividade e da economia do país;

3 – Ela promove a democracia ao possibilitar que os sujeitos participem dos debates públicos.

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 Educação 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, intervindo 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, p.285)

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, a predominância das obras, foca mais na organização como um todo, do que as IES propriamente ditas e isso podem ser observadas na lista pesquisada (ver apêndices), bem como suas temáticas. O Tabela 05 (VIDE ANEXO) exemplifica as aplicações práticas da gestão do conhecimento nas instituições de Educação Superior pesquisadas através de sites que comportam os Repositórios Nacionais, a EDU CAPES, Capes, e Scielo, a Unisinos, mostrando algumas das ações de melhorias e contribuições de seus serviços educacionais que foram encontrados dentre o material pesquisado.

No Tabela 05 (VIDE ANEXO), há informações acerca de instituições de Educação Superior, bem como as ações que elas desenvolveram sobre a utilização da gestão do conhecimento dentro de seus processos. Essas IES foram pesquisadas e citadas, pelo critério de demonstrarem a aplicação prática da gestão

do conhecimento em seu âmbito organizacional, visto que as demais pesquisadas, não apresentavam as mesmas informações que as citadas no Tabela 05 em anexo.

Analisar as IES privadas como agentes de transformação social, observa se elas sabem como operacionalizar essas importantes ferramentas. As informações trazem sobre de onde a IES é proveniente, quais ações aplicou ou não aplicou, se houve resultados, se positivos ou não e em que ano essas pesquisas foram realizadas, aumentando as percepções de IES que foram bem-sucedidas ou aquelas que precisam de ajuda.

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 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 da mesma. Dessa forma, na busca de referencial acerca da gestão do conhecimento e as aplicações.

2.5 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Se tratando de transformações sociais, as IES têm o papel de criar conhecimento, conhecimento esse que é o conjunto de experiências e vivências humanas, que assim assimiladas, são postas em prática de acordo com o nosso entendimento. A evolução da espécie humana só tem sido possível devido, inicialmente, ao acúmulo de saberes intuitivos ou conhecimentos práticos, desenvolvidos pelos próprios humanos, que tornam possível sua existência até os dias de hoje. Nessa caminhada da humanidade, foi ocorrendo um processo seletivo de saberes, desde o começo da relação entre o homem e a natureza, que se reproduziram e vêm sendo repassados para as novas gerações (SILVA; MELO NETO, 2015, p. 139).

As transformações são mudanças profundas que modificam o ambiente e o espaço em que estão atribuídas, já que, por exemplo, a sociedade se constitui graças ao conhecimento de que a convivência humana é importante. Neste sentido,

transformar é quebrar, reconstruir, mudar profundamente algo para melhorar os processos, pois essa pesquisa traz a questão da mudança como fator social através do conhecimento criado e divulgado pelas IES. Assim, mudar para melhor, através da educação, seria no sentido de que melhoria de práticas metodológicas, de entender o próprio comportamento humano, refletir na necessidade de estar em constante modificação.

Para melhorar a percepção de mudanças significativas, indicadores podem ser utilizados como base para demonstrar como a transformação social através da educação, está sendo efetiva. O indicador é um recurso metodológico para auxiliar a interpretação da realidade de uma forma sintética e operacional. Pode ser utilizado para o diagnóstico de determinada condição (ambiental, econômica, social, educacional, etc.), para o monitoramento e avaliação de políticas públicas e para a pesquisa de um modo geral.⁹

Conforme a tabela pode-se observar que alguns índices sugerem que a comunidade pode se modificar significativamente graças ao advento da educação. Com educação, se eleva a qualidade de vida e bem-estar da comunidade, pois os indivíduos se tornam mais conscientes de suas atribuições e se posicionam em lugares mais elevados, consumindo mais de forma consciente e movimentando a economia local.

Tabela 5 - Indicadores de desenvolvimento da comunidade através da educação

INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
Grau de escolaridade da comunidade	Os elevados níveis de escolaridade trazem qualificação profissional
Poder de compra por parte da comunidade	Com qualificação profissional, maior posição no mercado e maior poder de consumo.
Nível de crescimento demográfico da comunidade	O poder de consumo gera melhorias de habitação, elevando o nível de habitação e moradia.
Nível de implementação e melhorias das políticas econômicas e sociais	Maior qualificação profissional eleva a qualidade de vida da comunidade, graças ao maior entendimento sobre equilíbrio econômico e social.
Nível de responsabilidade socioambiental	Maior consciência sobre sustentabilidade e seus benefícios para a comunidade.

Fonte: Elaborada pela autora.

⁹ <https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/Gest%C3%A3o%20por%20Indicadores-2.pdf>

As transformações sofridas pelos indivíduos atuantes na sociedade colaboram para que essa mesma se transforme. No ciclo da educação, a criação e disseminação do conhecimento, as habilidades, competências e atitudes colaboram com o bem-estar e equilíbrio socioambiental, pela consciência criada de forma efetiva. Teorias são levantadas ao mesmo tempo em que são derrubadas, e é preciso ter indivíduos capacitados para compreender essas reorganizações e equilibrar as atividades e o convívio social. Como atuantes em sociedade, temos direitos e deveres a exercer, para ter de fato convívio equilibrado, pois o que faço influência no que o outro faz principalmente no que diz respeito à educação, pois mesmo sendo seres sociais, os seres humanos são suscetíveis às crenças e valores individuais e que podem induzir a pensamentos negativos ou positivos.

Com a premissa que as IES, trazem a responsabilidade em parte de forma profissionais qualificados para o mercado de trabalho, surge a questão de como será o comportamento dos mesmos, frente às suas atribuições. A postura adotada por esses profissionais pode refletir de forma positiva ou negativa, visto que o conhecimento atribui vantagens expressivas sobre os demais, que podem ser considerados concorrentes. Entra em questão a postura ética e moral desses profissionais, visto que é necessário possuir regras que regulam o exercício das profissões e as atividades exercidas por elas, para que de fato haja equivalência. É importante tratar desse tema tendo em vista a gestão do conhecimento, pois tudo que tem sido criado reflete e produz novos saberes, o que pode ser uma forma de ganho exagerado para uns e perda para outros. Como trata as políticas econômicas de que a renda, o acesso ao mercado, deve ser equitativa, e as políticas sociais de que todos devem ter acesso aos dispositivos básicos.⁷

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas as abordagens metodológicas utilizadas para o desenvolvimento desse trabalho de pesquisa. A pesquisa aborda o estudo de caso, não sendo esse uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos (GOLDENBERG, 2011, p. 33). "O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN 2001, p.32).

Levando em consideração que a pesquisa e a investigação ajudam no alcance dos resultados esperados a respeito do problema de pesquisa, respondendo, como e em quê, as instituições de Educação Superior (IES) contribuem com as transformações sociais? Esse caminho é importante, pois o desenvolvimento do tema pesquisado sobre instituições de Educação Superior (IES) e a gestão do conhecimento se torna mais simples e conciso, melhorando a sua aplicabilidade.

Na proposta de intervenção, foram propostas ações de melhoria que pudessem ser implementadas pelas IES, visando a qualificação de seus processos e por isso o modelo 5w2h foi utilizado, pois, na busca pela excelência produtiva, Martins (2017) aponta, em sua dissertação de mestrado, que existem no mercado diversas ferramentas de gestão e planejamento. Martins (2017) destaca também o 5W2H pela simplicidade e potencial de aprimoramento de um produto, serviço ou na execução de um processo. Acerca dessa questão, Silva (2017, p. 14), revela que: "a praticidade e eficiência do 5W2H é a principal característica da aplicabilidade desse método".

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Escolhida a metodologia da pesquisa como estudo de caso, é delimitado que esse estudo de caso se caracterize como o estudo de caso único, pois estudos de caso único, refletem situações de projetos, onde possam existir unidades unitárias de análise. Nas considerações sobre o tipo de caso é comum o questionamento

sobre a validade do estudo de caso único. O estudo de caso único é justificável em situações onde o caso representa um teste crucial da teoria existente; o caso é um evento raro ou exclusivo ou o caso serve a um propósito revelador. Além disso, o estudo de caso único pode envolver apenas uma unidade de análise (holístico) ou unidades múltiplas (incorporado). (YIN 2001),

Essa escolha permite um foco maior com o que se propõe. É definido que a área educacional será o contexto usado para investigação. Visto que o programa de mestrado é voltado para gestão organizacional, pesquisar em meu próprio ambiente de trabalho, como é a organização da instituição de Educação Superior, desde o ingresso dos estudantes, até o seu egresso. Entender esse funcionamento e aperfeiçoar práticas e indivíduos envolvidos potencializa a criação de conhecimento de qualidade e alto impacto, o que conseqüentemente, abre mais espaço para os debates e transformações sociais.

3.1.1 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia escolhida corresponde à pesquisa qualitativa, pois não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

A pesquisa também de caráter qualitativa, busca entender como as instituições de Educação Superior privada, agem como transformadoras da sociedade, utilizando para isso, a aplicação da gestão do conhecimento. Para desenvolver o estudo, o método adotado é o exploratório, buscando conceituar os termos utilizados e alcançar seu maior entendimento. A exploração de documentação institucional assume o caráter de estudo de caso único, com a concepção de entrevistas a serem realizadas direcionadas à direção geral, a direção acadêmica, a secretaria financeira, a secretaria acadêmica, equipe técnica, administrativa e apoio. (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 650).

A pesquisa assume também a realização das entrevistas de forma semiestruturada, visto que pode sofrer alterações no decorrer de seu planejamento, pois elas podem sofrer modificações no decorrer da entrevista. A entrevista estará

direcionada aos setores que constituem a organização da IES escolhida como objeto de estudo. Sendo assim, conhecendo os documentos organizacionais que tragam a compreensão de missão e valores, bem como é traçado os aspectos da própria gestão, e nesse segmento, a entrevista semiestruturada tem como foco os representantes da direção geral, da direção acadêmica, da secretaria financeira, a secretaria acadêmica, da equipe técnica-administrativa e apoio.

O caráter da entrevista semiestruturada, direcionada para os 06 setores que constituem a IES de estudo, é qualitativo, pois como será um estudo único, as entrevistas terão as mesmas perguntas direcionadas. Saber se de fato esses setores entende a gestão, de como ela é feita, quais os papéis assumidos e se estão conectados com os objetivos e metas que se propõem, citados em seu Projeto Político Pedagógico.

Reunidas as informações necessárias para o entendimento e afirmação da pesquisa, os dados a serem coletados serão analisados sobre a indicação de Bardin (2011), com a utilização da análise de conteúdo que prevê três fases fundamentais, entre pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Esses resultados ajudarão no panorama de como a IES atua na construção do conhecimento.

Tabela 6 - Esquema da metodologia escolhida

PARADIGMA DA PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> Método qualitativo, pois não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização.
MÉTODO DE PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa Exploratória: buscando conceituar os termos utilizados e alcançar seu maior entendimento Estudo de Caso único: é justificável em situações onde o caso representa um teste crucial da teoria existente; o caso é um evento raro ou exclusivo ou o caso serve a um propósito revelador.
COLETA DE DADOS	<ul style="list-style-type: none"> Observação Documentos Entrevistas
ANÁLISE DE DADOS	<ul style="list-style-type: none"> Qualitativos: Uma análise interpretativa dos padrões de comunicação, assim como a explicação do motivo pelo qual esse fenômeno acontece dessa maneira.

Fonte: Elaborada pela autora.

3.2 DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO ÚNICO DA PESQUISA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA

O estudo de caso único é um dos métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa sobre as IES. O estudo de caso único, como é pontuado, agrega em tornar a pesquisa mais concisa sobre o tema abordado, como também é o que mais se adequa ao objeto de observação e estudo da pesquisa, nesse caso, uma única IES escolhida. Nesse sentido, a pesquisa será centrada em um estudo de caso único, contando com foco na delimitação da pesquisa, a facilidade de observação e intervenções práticas. Nesse sentido, a Faculdade de Santa Cruz da Bahia - FSC é a escolhida como observação.

A escolha da IES citada se dá por ser o ambiente ao qual trabalho e posso tanto observar, quanto posso atuar. Favorece a pesquisa no sentido de acessibilidade ao espaço da IES, tanto de organização, quanto de gestão de pessoas e de processos, já que estou inserida nesse mesmo âmbito, em contraposição a pesquisa se fosse realizada em outra IES em que não teria tanta oportunidade de acompanhar os processos de forma mais qualitativa. Essa escolha de estudo de caso único, facilita a pesquisa, tendo um olhar mais integralizado, pois vem da atuação direta com a gestão e ajuda na definição do paradigma da pesquisa, do método de pesquisa, da coleta de dados e da análise de dados.

3.3 COLETA DE DADOS DO ESTUDO DE CASO ÚNICO: INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (IES) COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

O estudo de caso único será realizado com base na Instituição de Educação Superior privado Faculdade de Santa Cruz da Bahia - FSC, pois o foco em uma única IES promove foco e melhor propriedade no tratamento de dados e informações que serão coletadas através da análise de documentação institucional, tais como o Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI, o Projeto Político Pedagógico PPP, Relatórios de Atividades, Plano de Ação Estratégica, Plano de Trabalho, se assim estes forem disponibilizados pela direção geral e acadêmica.

O estudo de caso único utiliza a Faculdade de Santa Cruz da Bahia, como objeto de estudo. Como já estou inserida no ambiente organizacional da IES, o acesso aos documentos, bem como às pessoas participantes, é mais fácil. O contato existe, e, portanto, não houve todo um processo de aceitação como agente externo à IES.

Existe o conhecimento por parte da direção geral financeira e acadêmica, da realização da pesquisa, sendo essa mesmo, incentivada pela própria gestão, como implemento de formação continuada de seus colaboradores. Visto que o interesse em agregar novos níveis de desenvolvimento acadêmico e possuir melhor posicionamento frente às políticas educacionais, facilitou o desenvolvimento do trabalho, visto que não houve objeções quanto ao acesso das informações da IES.

Seguindo com a escolha do método escolhido, Yin (2001), pontua que o estudo de caso único é justificável em situações onde o caso representa um teste crucial da teoria existente; o caso é um evento raro ou exclusivo ou o caso serve a um propósito revelador.

3.3.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA COM UTILIZAÇÃO DE QUESTIONÁRIO DIVERSIFICADO

Reunidas as informações necessárias para o entendimento e afirmação da pesquisa, os dados a serem coletados serão analisados sobre a indicação de Bardin. (2011), com a utilização da análise de conteúdo que prevê três fases fundamentais, entre pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

O processo de análise de dados em si envolve várias etapas para auferir significação aos dados coletados (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1998; Creswell, 2007; Flick, 2009; Minayo, 2001). Diante dessa diversificação e também aproximação terminológica, optou-se por elencar as etapas da técnica segundo Bardin (2006), o qual as organiza em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na

demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (Bardin, 2006).

A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (Bardin, 2006).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2006). Tendo em vista as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2006), destacam-se como o próprio autor o fez, as dimensões da codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências.

No que tange à codificação, “corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão” (Bardin, 2006, p. 103). Após a codificação, segue-se para a categorização, a qual consiste na classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (Bardin, 2006, p. 117).

O propósito da pesquisa foi o de observar os aspectos relacionados à IES escolhida como estudo de caso único. Analisar se essa realiza modificações significativas em seus egressos, no comércio local, o que órgãos competentes observam em relação ao desenvolvimento da região e como a IES se situa em relação a sua missão, visão e se alcança suas metas estabelecidas.

A pesquisa utilizou de teorias baseadas na discussão existente no desenvolvimento do trabalho e a partir delas, se formulou as perguntas presentes no questionário aplicado. Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Tabela 7 - Tabela das teorias que norteiam a presente dissertação

<p>GESTÃO DO CONHECIMENTO</p>	<p>Conjunto de estratégias, planos, processos e sistemas orientados para a administração do capital intelectual da organização, incluindo a identificação do conhecimento necessário e seu provimento, o mapeamento do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos, sua conservação, proteção e expansão, e seu aproveitamento como fator de produção e como gerador de negócios e diferenciais competitivos. (VON KROGH ET AL, 2001).</p> <p>O conhecimento é o produto de informações processadas sob a influência de fatores diversos (método, linguagem, fatores psicológicos, sociais e outros conhecimentos já acumulados). Informações que advém de dados percebidos no ambiente sob e através da influência destes fatores de percepção e processamento. (CHERUBINI NETO, 2002).</p>
<p>INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR-IES</p>	<p>As IES privadas ou públicas se vinculam à prestação de serviços educacionais, dispondo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento, já que a abertura de novas ofertas de Educação Superior depende da autorização do Ministério da Educação (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006).</p> <p>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, 2000; THURLER, 2001; OCDE, 2005).</p>

TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	<p>As transformações foram resultado da organização dos movimentos sociais, que reivindicavam o direito à educação e a profissionalização e mesmo uma maior participação dessa instituição na sociedade. (SERVA; DIAS, 2016).</p> <p>Peter Drucker (1991), citado por Miguel e Teixeira (2009 p.38), “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando ação, fazendo com que, uma pessoa (ou uma instituição) seja capaz de agir de forma diversificada e mais eficaz”.</p>
----------------------	---

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto à abordagem, se utiliza da pesquisa qualitativa, pois essa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34). Foi adotada também a abordagem quantitativa, como esclarece Fonseca (2002, p. 20):

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada, gerando conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Tomando a natureza de pesquisa de campo, pois se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002).

É estudo de caso por ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O

pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Quanto aos procedimentos, é uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).

3.3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A partir das teorias abordadas no desenvolvimento deste trabalho, foram formuladas as perguntas constituídas no questionário aplicado, com isso foi determinado para isso, que a pesquisa fosse definida em blocos, e em objetos de investigação. Dessas delimitações, foram criados os apêndices baseados entre: IES, EGRESSOS, EMPRESARIADO, GESTOR SEBRAE.

A delimitação pesquisa se utilizou como ponto de partida, a Faculdade de Santa Cruz da Bahia-FSC, credenciada através da Portaria Nº- 1.258, de 16 de setembro de 2011, publicada no DOU de 19 de setembro de 2011, com o questionário voltado para a Direção Geral e a Direção Financeira, pois a IES tem como dirigentes constituídos em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Em seguimento, a pesquisa foi realizada com uma percentagem significativa dos egressos da IES, pelo que consta em seus registros institucionais, foi identificado que foram formados mais de 200 alunos ao longo de 11 anos de constituição da IES.

Por essa razão e em relação ao tempo e disponibilidade desses, foi escolhido que até 10% desse quantitativo fosse suficiente para que a pesquisa pudesse ser realizada. No que diz respeito ao empresariado local, a cidade de Itaberaba conta

com poucas redes empresariais conveniadas a IES e poucas redes constituintes na própria região. Isso é reflexo de baixos investimentos e da predominância de empresas de administração familiar na região.

A região na qual a Faculdade de Santa Cruz da Bahia- FSC está inserida, conhecida como Território Piemonte do Paraguaçu situa-se na mesorregião do Centro-Norte Baiano. Composta por 13 (treze) municípios: Boa Vista do Tupim, Iaçú, Ibiquera, Itaberaba, Itatim, Lajedinho, Macajuba, Mundo Novo, Piritiba, Rafael Jambeiro, Ruy Barbosa, Santa Terezinha e Tapiramutá. Sua população estimada, no censo 2021 é de 250.291 mil pessoas de acordo com dados IBGE, e extensão total de 17,7 mil quilômetros quadrados. O maior município do território é Itaberaba, com população de 64,795 mil habitantes. O Território apresenta uma densidade demográfica relativamente baixa, menos de 11 habitantes por quilômetro quadrado. O acesso se dá principalmente pelas rodovias BA 052, BA 263 e BR 242, em boas condições de conservação. A sede do Território fica no Município de Itaberaba, localizado às margens da BR 242, a 267 km de Salvador. Sua localização no estado é possível ser visualizada no mapa do Estado da Bahia, com o número NTE 14. Dentre essas, as grandes redes empresariais da região escolhidas correspondem a:

Figura 2 - Territórios de Identidade do estado da Bahia



Fonte: Google Imagens.

Figura 3 - Cidade de Itaberaba destacado no estado da Bahia



Fonte: Google Imagens.

Tabela 8 - Grupos empresariais na região

REDE FLOR DA CHAPADA	Hotéis Supermercados Postos de gasolina Distribuidora
CASA DAS FRUTAS	Supermercados Loja de roupas Panificadora Açougue
GRUPO DASS - IMPLEMENTING SPORTWEAR BRANDS	Soluções industriais e mercadológicas em marcas esportivas UMBRO / ASICS
DISCULTURA	Utensílios Utilidades Domésticas Papeleria
GRUPO SÓ PÁSSAROS	Distribuidora Produtos veterinários Produtos alimentícios Vinicultura Produtos de higiene

Fonte: Elaborada pela autora.

Diante das delimitações escolhidas para aplicação do questionário e investigação não só da atuação da IES, mas também com o desenvolvimento da região, na busca de uma melhor compreensão de seu funcionamento, optou-se por realizar o questionário com o gestor SEBRAE. A relevância de se atribuir o gestor SEBRAE a IES, diz respeito ao convênio que os mesmos possuem em relação a qualificação profissional e educacional, visto que a unidade SEBRAE recebe alunos como estagiários, promove cursos de capacitação utilizando o espaço e profissionais da IES, bem como a IES pode contar com profissionais do SEBRAE para cursos de capacitação, principalmente ao que diz respeito a Educação Empreendedora e a IES possui uma sala dedicada a atendimento empresarial, graças a edital promovido pelo próprio SEBRAE a empresas interessadas em serem polos de atendimento.

Essa escolha advém da representatividade que essa instituição possui no que diz respeito a como estão instituídos os comércios na região, e quais deles têm maior relevância para a pesquisa.

Tabela 9 - Dos entrevistados

Representantes da IES	02 entrevistadas
Egressos	10 entrevistados
Empresários	02 entrevistados
Gestor SEBRAE	01 entrevistado

Fonte: Elaborada pela autora.

A metodologia utilizada se constitui entre o método qualitativo, pesquisa exploratória, estudo de caso único, bem como se buscou realizar entrevistas com os egressos e dirigentes da IES objeto de estudo, com o gestor SEBRAE da cidade de Itaberaba/Ba e uma parcela do empresariado local, (totalizando um número de 15 entrevistados, com maior incidência sobre os egressos, porém sendo um percentual baixo comparado ao fluxo de indivíduos) com o auxílio da montagem de um questionário semiestruturado. com a aplicação do questionário, os dados levantados trouxeram resultados onde se percebe o desconhecimento por parte da população sobre como se desenvolve as ações e atividades da IES, que necessita de investimento privado para infraestrutura, contratação de profissionais capacitados para exercer suas atividades de forma efetiva, mas em síntese, as considerações finais são positivas, visto que a pesquisa proporcionou conhecimento de conceitos

não evidentes da IES, do seu papel transformador, bem como o papel da comunidade. Com essas informações, foi proposto ações para sanar as fragilidades apresentadas pela IES pesquisada.

Nesse sentido, a pesquisa realizada com base na separação dos blocos, foi de grande importância para nortear o andamento do trabalho, ajudando no foco e no que se queria buscar com a realização da mesma. O cenário da pesquisa foi diversificado, visto que os questionários aplicados foram direcionados a segmentos diferentes, mas que se encontra em um propósito em comum.

Tabela 10 - O questionário foi realizado entre a seguinte organização:

1) Contato, através de telefone, e-mail, solicitando marcar um encontro de forma presencial.
2) Envio do termo de consentimento e do questionário para conhecimento prévio.
3) Aguardo do retorno, com confirmação ou não da realização da entrevista.
4) Marcação de local em específico para que a entrevista pudesse ser feita (quem aceitou).

Fonte: Elaborada pela autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, estão reunidas e exemplificadas as informações obtidas no processo de desenvolvimento da pesquisa e aplicação do questionário. Foram observadas algumas informações relevantes, desde a recusa de alguns a se envolverem com a pesquisa, desde aqueles que de fato quiseram participar e contribuir com ela. Como delineado nos caminhos metodológicos, o desenvolvimento do tema acerca da criação e produção de conhecimento em instituições de Educação Superior, adveio do desejo da pesquisadora em contribuir na melhoria dos processos de gestão da IES, na qual exerce atividade remunerada.

A construção do questionário se deu pela reunião das principais teorias discutidas e foi direcionada aos indivíduos escolhidos como aqueles que teriam propriedade para falar sobre suas experiências com a instituição de ensino, objeto de estudo. Buscou-se compreender, com as respostas desses indivíduos, como a IES estudada vem desempenhando seu papel: se atua como agente formador e transformador através da educação se agrega valor profissional, pessoal e social ao formando e como o que tem sido construído, entre o ensino, pesquisa e extensão é gerido.

Todo material concebido deve ser armazenado de forma segura e retornada de forma satisfatória, por exemplo, os trabalhos de conclusão de curso, eles trazem diferenciais, e se trouxerem, qual devolutiva eles possuem a respeito de suas pesquisas? E as atividades de extensão, como tem atingido a comunidade externa, tem sido relevante nas suas atribuições na formação do alunado? Esses são questionamentos que surgem, porém ao longo das discussões serão melhor esclarecidas.

4.1 APRESENTAÇÃO DA IES

A Instituição de Educação Superior (IES), Faculdade de Santa Cruz da Bahia foi escolhida por ser receptiva à pesquisa e seu desenvolvimento, onde foi apresentada a proposta à Direção-Geral, Coordenação Acadêmica e Financeira, deixando claro o sentido da pesquisa. A partir da coleta de dados, foi desenvolvido um diagnóstico da FSC, para tanto, os passos seguidos foram os seguintes:

- 1) A FSC, os egressos, empresários e SEBRAE, foram contatados, teve apresentada a proposta da pesquisa e ter autorização para aplicar o questionário;
- 2) Aceita a proposta, iniciado o período de aplicação dos questionários;
- 3) Reunidos os dados obtidos durante o período de observação e aplicação do questionário, para análise e discussão sobre os resultados.

A partir dos próximos tópicos, se encontram dados e discussões referentes ao que foi levantado conforme as respostas adquiridas. Como é uma pesquisa de caráter qualitativa, há interpretação dos dados, e apresentadas as ideias mais evidentes captadas com elas e que correspondem ao cenário da região em que se concentra a IES, e alguns dos envolvidos que responderam ao questionário. Muitas informações foram dadas de forma mais superficial, alguns relataram que não se expõem tanto por questões de sigilo estratégico, o que foi respeitado pela pesquisadora. Mesmo querendo ir além, optou por coletar os dados acessíveis ao perder a entrevista.

Para maior entendimento das discussões que se seguem, as apresentações das discussões falam sobre o município de Itaberaba-Bahia. Onde se vê região em alguns momentos, corresponde ao item 3.3.2. “Participantes da pesquisa”, para que se tenha entendimento do que está sendo abordado e posso situar durante a leitura. Apresentação de dados e informações referentes a instituição de ensino correspondente ao objeto de estudo deste trabalho. Essas informações foram obtidas através da leitura e análise dos documentos institucionais, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, ao qual serve de base para que os Projetos Pedagógicos dos Cursos – PPC sejam desenvolvidos.

Algumas informações estavam mais acessíveis, já que são comuns aos cursos, porém dados mais restritos como planejamento, gestão e estratégias, não são compartilhadas. A Faculdade de Santa Cruz da Bahia – FSC foi credenciada através da Portaria No- 1.258, de 16 setembro de 2011, publicada no DOU de 19 de setembro de 2011, com a meta de suprir a enorme carência de cursos superiores que há, não só no seu município sede, mas em todas as microrregiões de seu entorno.

4.1.1 DOS CURSOS OFERTADOS

O Tabela abaixo apresenta a oferta de vagas nos respectivos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu:

Tabela 11 - Dos cursos de Graduação da Faculdade de Santa Cruz da Bahia - FSC

CURSOS	ATO REGULATÓRIO	Turnos	Total de alunos 2023.1
Bacharelado em Administração	Portaria de autorização nº 429, de 21/10/2011	Noturno	00
Licenciatura em Filosofia	Portaria de autorização nº 433, de 21/10/2011	Noturno	00
Licenciatura em Pedagogia	Portaria de autorização nº 808, de 22/12/2014	Matutino	00
		Noturno	12
Bacharelado em Serviço Social	Portaria de autorização nº 276, de 30/03/15	Noturno	00
Bacharelado em Enfermagem	Portaria de autorização nº 102.9, de 29/09/2017	Noturno	156
Total	168		

Fonte: PDI Institucional da FSC.

A Faculdade de Santa Cruz da Bahia – FSC foi credenciada através da Portaria No- 1.258, DE 16 setembro de 2011, publicada no DOU de 19 de setembro de 2011, com a meta de suprir a enorme carência de cursos superiores que há, não só no seu município sede, mas em todas as microrregiões de seu entorno.

Junto ao processo de credenciamento foram autorizados os cursos de Bacharelado em Administração, através das Portarias Nº 429, de 21 de outubro de 2011, com a oferta de 100 vagas anuais no turno noturno e, na mesma data, o curso de Licenciatura de Filosofia, através Portaria Nº 433, com a oferta de 100 vagas anuais nos turnos matutino, vespertino e que noturno. Porém o curso de Administração entrou em processo de extinção.

As atividades da FSC iniciaram no segundo semestre de 2011 com os cursos de pós-graduação lato sensu em Educação Inclusiva; Filosofia, Educação e

Contemporaneidade; Metodologia e Didática do Ensino Superior e Saúde Pública para o atendimento da demanda local. Os cursos de Licenciatura em Filosofia e Bacharelado em Administração iniciaram as suas atividades somente no segundo semestre de 2012.

Em 2014 a FSC teve aprovado o curso de Licenciatura em Pedagogia, com a oferta de 200 vagas anuais nos turnos matutino e noturno, através da Portaria Nº 808, de 22 de dezembro de 2014, e em 2015 o Curso de Bacharelado em Serviço Social, através da Portaria Nº 276, de 30 de março de 2015, para a oferta de 100 vagas anuais no turno noturno. O curso de Pedagogia iniciou as suas atividades em 02 de março de 2015 e o de Serviço Social no primeiro semestre de 2016. Da mesma forma que o curso de Administração, o curso de Serviço Social também está em processo de extinção.

Em 2017 a FSC teve autorizado junto ao Ministério da Educação o curso de Bacharelado em Enfermagem, através da Portaria 1029, de 10.09.17, para a oferta de 100 vagas anuais, atendendo às metas do seu PDI e expectativa da comunidade local para a implantação de cursos da área das Ciências da Saúde, sendo o primeiro curso a ser ofertado em toda a Região do Território Piemonte da Diamantina e Chapada Diamantina. Com a exceção dos cursos de Administração e Serviço Social que estão em processo de extinção e sem formar turmas desde 2020, os demais cursos se encontram em plena atividade até a vigente data. Outra questão importante diz respeito do quantitativo de formados pela instituição, que pode ser apresentado abaixo, a imagem de alguns documentos cedidos. O curso de Enfermagem teve a formatura de sua primeira turma, em 01 de abril de 2023, sendo 08 formandos ao total.

Tabela 12 - Planilha do curso de Filosofia da FSC:

SITUAÇÃO	2012.2	2013.1	2013.2	2014.1	2014.2	2015.1	2015.2	2016.1	2016.2	2017.1	2017.2	2018.1	TOTAL
Prestaram vestibular	12	82	6	3	15	23	3	0	100	0	0	0	244
Matriculados	7	66	35	0	22	22	0	0	52	0	0	0	204
Transferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52	0	0	52
Desistentes	0	0	25	0	37	6	23	13	0	0	0	0	104
Formados	0	0	0	0	0	0	0	33	11	3	0	1	48

Estrangeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fonte: Acervo secretaria FSC.

Tabela 13 - Planilha do curso de Serviço Social

ANO/SEMESTRE	QUANTIDADE
2016.1	06 ALUNOS
2016.2	05 ALUNOS
2017.1	06 ALUNOS
2017.1 F/S	02 ALUNOS
2017.2	12 ALUNOS
2017.2	03 ALUNOS
2018.1	04 ALUNOS
2021	05 ALUNOS LANÇADOS NO CENSO
ULTIMA COLAÇÃO DE GRAU EM 14 DE JULHO DE 2022	TOTAL DE ALUNOS: 43 ALUNOS

Fonte: Acervo secretaria FSC.

Tabela 14 - Planilha do curso de Pedagogia

ANO/SEMESTRE	QUANTIDADE
2015.1	24 ALUNOS
2015.2	07 ALUNOS
2016.1	16 ALUNOS
2016.2	02 ALUNOS
2017.1	10 ALUNOS
2017.1 F/S	18 ALUNOS
2017.2 F/S	08 ALUNOS
2018.1	01 ALUNOS
2018.1 F/S	18 ALUNOS
2018.2	01 ALUNOS
2019.1	14 ALUNOS
2020.1	18 ALUNOS
2021.1	28 ALUNOS TURMA DE NAZARÉ
2021.2	11 ALUNOS SEGUNDA LICENCIATURA
	TOTAL DE ALUNOS: 176 ALUNOS

Fonte: Acervo secretaria FSC.

Tabela 15 - Planilha do curso de Administração

ANO/SEMESTRE	QUANTIDADE
2012.2	13 ALUNOS
2013.1	23 ALUNOS
2013.2	12 ALUNOS
2014.1	28 ALUNOS
2014.2	26 ALUNOS
2015.1	42 ALUNOS
2015.2	05ALUNOS
2016.1	11 ALUNOS
2016.2	07 ALUNOS
2017.1	14 ALUNOS
2017.1 F/S	06 ALUNOS
2017.2	10 ALUNOS
2018.1	08 ALUNOS
2018.1 F/S	07 ALUNOS
2018.1	08 ALUNOS
2018.2	05 ALUNOS
2019.1	10 ALUNOS
2020.1	11 ALUNOS (TRANSFERIDOS PARA ESTÁCIO)
ULTIMA COLAÇÃO DE GRAU EM 09 DE JULHO DE 2022	TOTAL DE ALUNOS: 246 ALUNOS

Fonte: Acervo secretaria FSC.

Tabela 16 - Tabela de cursos de pós-graduação ofertados e em funcionamento

Nº	Cursos	Período	Ato Regulatório	Carga Horária	Total De Alunos
1	Gestão Pública	23 de setembro de 2011 a 23 de outubro de 2012	Portaria CONSAD Nº 03/2011	360 Horas	7
		10 de fevereiro de 2014 a 31 de julho de 2015		360 Horas	38
		em andamento		360 Horas	18
2	Saúde Pública	23 de setembro de 2011 a 23 de julho de 2012	Portaria CONSAD Nº 05/2011	390 Horas	8
		Em andamento		360 Horas	21
3	Políticas Públicas e Educação	13 de novembro de 2015 a 30 de julho de 2016	Portaria Nº 01/2015	360 Horas	100
		06 de novembro de 2015 a 30 de julho de 2016			
		06 de novembro de 2015 a 30 de julho de 2016			
		15 de outubro de 2014 a 16 de abril de 2015			
		15 de abril de 2015 a 16 de abril de 2016			
		31 de outubro de 2018 a 31 e maio de 2019			
		Em andamento			12
4	Teoria e Psicoterapia Junguiana	01 de maio de 2020 a 30 de abril de 2023	Em Andamento	540 Horas	28
5	Teoria Junguiana	01 de maio de 2020 a 30 de abril de 2023	Em Andamento	380 Horas	15
Total de alunos : 247					

Fonte: PDI Institucional da FSC.

A oferta dos cursos de pós-graduação está em consonância com a Resolução No. 1/2018, em sintonia com os cursos de graduação, objetivando atender à formação continuada dos alunos da FSC e aos convênios já existentes com setores públicos e privados para a formação de profissionais das diversas áreas.

Apresentados os dados referentes a algumas informações sobre cursos ofertados, tem-se um panorama sobre uma parcela do quantitativo de alunos da IES

estudada. Isso traz a percepção sobre a abordagem de alunos e ex-alunos que foram contatados, e alguns processos que a instituição apresenta. Nesse tópico, consta o Tabela com a discussão sobre as respostas obtidas no decorrer da pesquisa, porém não houve autorização de se apresentar mais dados relevantes e apenas alguns deles estão divulgados, assim como quantitativo de pós-graduados formados.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A realização da pesquisa se apoia nos roteiros construídos, semiestruturados aplicados, (encontram-se em anexo ao final do trabalho) e direcionados aos indivíduos citados no trabalho, egressos, dirigentes da IES, empresários e o gestor SEBRAE. As análises e discussões se apoiam nas variáveis levantadas de acordo com a temática e aquilo que a pesquisa se propõe, investigar como a produção de conhecimento é concebida e praticada na percepção dos mesmos. As variáveis utilizadas se organizam em:

Tabela 17 - Organização das variáveis

GESTÃO DO CONHECIMENTO	Davenport e Prusak (1998) afirmam que: “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Ainda na visão deles, as organizações estão se convencendo de que entender o conhecimento é uma condição essencial para a criação de vantagem competitiva e sobrevivência no mercado globalizado.
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR – IES	A gestão do conhecimento, no ambiente de uma IES, pode ser compreendida como o processo de criação de um ambiente de ensinoaprendizagem, 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).
TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	As transformações sofridas pelos indivíduos atuantes na sociedade colaboram para que essa mesma se transforme. No ciclo da educação, a criação e disseminação do conhecimento, as habilidades, competências e atitudes colaboram com o bem-estar e equilíbrio socioambiental, pela

	consciência criada de forma efetiva. A evolução da espécie humana só tem sido possível devido, inicialmente, ao acúmulo de saberes intuitivos ou conhecimentos práticos, desenvolvidos pelos próprios humanos, que tornam possível sua existência até os dias de hoje. Nessa caminhada da humanidade, foi ocorrendo um processo seletivo de saberes, desde o começo da relação entre o homem e a natureza, que se reproduziram e vêm sendo repassados para as novas gerações (SILVA; MELO NETO, 2015, p.139).
--	---

Fonte: Elaborada pela autora.

Essas variáveis estão presentes no roteiro de entrevistas e as questões contidas nele, correspondem às teorias abordadas no desenvolvimento da pesquisa e que norteiam o que se deseja saber sobre os entrevistados e suas atribuições. A primeira variável referente a Gestão do Conhecimento, busca saber de seus entrevistados, quais suas percepções de produção, armazenagem e exposição desse mesmo conhecimento de forma estruturada.

A intenção é saber se os entrevistados conseguem entender e mensurar o que seja conhecimento, se entendem as demais variáveis, como as instituições de Educação Superior - IES desenvolvem um papel importante em transformações sociais, através dos princípios da educação e se de fato há contemplação de tudo que é produzido.

A estrutura conta com egressos, dirigentes da IES, empresários e o gestor SEBRAE, que serão sinalizados para melhor entendimento no decorrer da análise das respostas. Sobre a Gestão do Conhecimento, as respostas do questionário apontam para algumas diferenças aparentes, a IES, egressos e o gestor SEBRAE, compartilham, em parte perceptiva, dos mesmos pensamentos em relação a importância da produção de conhecimento. Sobre o que os entrevistados entendem e percebem sobre o papel das IES e o impacto das produções na comunidade, bem como a promoção das mudanças e transformações sociais.

4.2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Instituições de Educação Superior - IES, como faculdades, são um dos inúmeros tipos de instituição de Educação Superior, em que se vincula à prestação de serviços educacionais, dispondo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006).

A IES analisada afirma que sempre incentiva os alunos a apresentarem seus trabalhos acadêmicos nas feiras com temáticas no Empreendedorismo e nas semanas científicas. Apresentando o que estão desenvolvendo, voltados a comunidade onde residem.

A dirigente A. B. Tem em sua resposta que *“como atividade permanente na Instituição, os fóruns de pesquisa dão suporte ao Programa de Iniciação Científica, voltado para o desenvolvimento de pesquisas pelos estudantes com orientação dos professores, com incentivo a observar, investigar e interagir com o ambiente interno e externo dos campos de investigação”*.

A dirigente A. B. reforça que a IES promove a exposição dos trabalhos acadêmicos para a comunidade, principalmente a apresentação pública dos trabalhos de conclusão e publicação de artigos na revista institucional: *“Os alunos dos cursos da FSC vivenciam semestralmente a experiência de produção de artigos científicos, com o acompanhamento docente. A FSC criou a Revista On-line, o Núcleo de Pesquisa e Extensão – NUPEX firmou convênio de colaboração tecnicocientífica com o Comitê de Ética em Pesquisa UNIFTC”*.

Em contínuo, os egressos em suas respostas, também apresentam essas perspectivas quanto ao incentivo à produção do conhecimento, como o egresso L. S, *“a IES sempre incentivou a pesquisa e atividades de extensão, promoveu seminários, apresentações dos projetos, semanas científicas, incentivo para estudo, dando bolsas de responsabilidade social, programa para alunos de baixa renda o que deu acesso de muitos alunos na faculdade”*.

Enquanto a instituição apresenta que tem feito esse trabalho permanente de produção de conhecimento, os egressos afirmam essas percepções, porém com ressalvas, visto que na prática, a maior dificuldade enfrentada por eles se refere a comunicação interna na IES. Conforme a egressa T. D, *“poderia melhorar a comunicação, demora nos processos, como entrega de diplomas em atraso. A alta troca de funcionários que acaba confundido, pois tem o contato de um funcionário, depois é outro funcionário, que não sabe das solicitações ainda, e tem esses atrasos e retrabalho”*.

É perceptível que a IES tem conseguido incentivar a produção de conhecimento, mesmo com situações de desorganização interna e isso se reflete na percepção de seus egressos, que buscam a IES como forma de obter qualificação em nível superior e ocupar melhores posições no mercado: como o egresso B. S,

“busco de adquirir de conhecimento para aplicar de imediato no mercado de trabalho, pois busquei a instituição presencial para adquirir diplomação, para apresentar em concursos e vagas de emprego”.

Ao que diz respeito às percepções do empresariado entrevistado sobre a gestão do conhecimento, se observa que alguns interpretaram a pesquisa como forma de “apresentar” seu negócio, o que é bom, porém não é esse o intuito. A entrevistada D. Q. afirma que, *“se quer dos colaboradores que sejam capacitados, quem tem Educação Superior, um diploma são melhor aproveitados, pq se carece de mão de obra profissional capacitada pra tá na frente de negócios maiores”.*

Não se trata de oportunizar uma ideia trazida por um colaborador interno, aprimorando ela e compartilhando, se trata de utilizar aquilo que já está consolidado fora e seguir reproduzindo, sem adaptar à realidade em que se está. O entrevistado W. I., reforça em sua resposta: *“buscamos profissionais renomados, com cases de sucesso e queremos ser cases de sucesso também. Não temos tempo para treinar funcionários, as vezes quando chega na empresa precisa pegar o ritmo e já temos uma equipe especializada em planejar”.*

A educação é importante, o conhecimento é tratado como um bem valiosíssimo, quando traz retorno certo, porém não tem algo que seja criado, produzido, “experenciado” ou apresentado a comunidade que traga diferencial. A entrevistada D. Q., diz que, *“criar material para uma ação promocional, movimentação para apresentar nossos produtos pra ser referência na lembrança das pessoas. Produzimos mais conteúdo pras redes e mídias sociais com maior alcance de público.”.*

O gestor SEBRAE da unidade da cidade de Itaberaba se mostrou bastante solícito na realização da pesquisa. A unidade de Itaberaba é uma das grandes parceiras da IES, pois tem convênio firmado. Uma das políticas da IES reflete sobre a educação empreendedora e por isso há muito incentivo do SEBRAE Itaberaba em relação aos estágios, as participações em feiras e também o apoio ao Projeto Rede de Empreendedores da FSC e do projeto Cresci (Centro de Referência em Empreendedorismo, Sustentabilidade e Inovação). *“poucos possuem acesso à educação empreendedora, o que dificulta o crescimento da região em termos econômicos, por isso as campanhas, feiras e convênios firmados, fazem com que a comunidade fique ciente dos serviços prestados pelo SEBRAE, ou seja, todos os*

eventos desenvolvidos pela unidade e pelos parceiros tem ampla divulgação externa, justamente para apresentar todo apoio e benefícios que a unidade tem”.

Cruzando os dados entre si, apresenta que a IES, seus egressos e o gestor SEBRAE, entendem a importância do conhecimento, da apresentação dessas pesquisas e o impacto que elas causam no meio em que estão. “O SEBRAE é grande parceira das instituições de ensino do município, pois acredita que os alunos são os grandes responsáveis por trazer inovação ao mercado. Pois o município por ser de médio porte, não apresenta grandes polos industriais, se alimenta basicamente de empreendimentos familiares”.

4.2.2 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

As IES privadas ou públicas se vinculam à prestação de serviços educacionais, dispondo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento. A abertura de novas ofertas de Educação Superior depende da autorização do Ministério da Educação (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006). Com o surgimento de questionamentos sobre o papel formador das IES, também surgem questionamentos sobre como a gestão e seus processos acabam sendo executados. Na análise das respostas obtidas com o questionário, as dirigentes apresentam bom entendimento sobre o que a IES estudada, se propõem.

A dirigente A. B., apresenta a respeito do papel da IES e o que ela se propõe, afirma que, “Aqui se oferta cursos de graduação na modalidade presencial e à distância, cursos de pós-graduação que vem contribuir para o acesso de estudantes aos conhecimentos que garantem formação acadêmica e profissional de qualidade”. A dirigente C. V., também contribui trazendo que, “esperamos com nossos objetivos metas continuem contribuindo com a promoção do desenvolvimento regional integrado a economia do Município de Itaberaba e região”.

Com percepção das respostas, se assemelha ao que está presente em parte dos projetos de cursos (PPCS) e do plano de desenvolvimento institucional (PDI). Isso evidencia que o planejamento da IES se mantém fiel ao que se propõe e que se utiliza do mesmo discurso para enfatizar sua relevância na região, por ser a única faculdade que oferta cursos de forma presencial.

As dirigentes da IES, através de suas respostas, apresentaram anteriormente que conhecem o papel da instituição, sobre o que ela é e ao que se propõem, além

de deixar evidente que as atividades que fazem são eficientes em seu propósito. Ao analisar as respostas sobre IES, os egressos não apresentam boas percepções quanto às atividades operacionais desenvolvidas por ela, visto que mesmo tendo procurado a IES presencial, atividades internas são alvo de críticas.

A maior crítica dos egressos, diz respeito à atividade interna, pois percebe-se a falta de organização em relação aos processos da IES. As respostas trazem abordagem semelhante a como a egressa A.P., em uma das perguntas do questionário sobre; “Como você avalia a IES em que se graduou, ela correspondeu ao que esperava em sua formação ou poderia melhorar? Cite uma melhoria possível. Sim e como melhoria a entrega do meu diploma”, como também a aluna T.R, “Correspondeu ao que esperava, mas poderia melhorar em algumas questões de organização interna”.

Sobre a percepção do empresariado, nota-se que muitas empresas não foram planejadas são empreendimentos familiares, que ao longo do tempo se desenvolveram na região. Outro fator observado, diz respeito a como esse empresariado vê as IES, sendo essas, uma forma de fornecer mão de obra qualificada com fins lucrativos e na resposta do entrevistado D. Q., “o plano era melhorar e não se tinha estimativas de crescimento, metas, porém quando foi escalonando, aí se buscou ajuda de outros profissionais. Muitos reforçam apenas que as empresas vieram de gerações familiares”.

Na pesquisa, as análises das respostas até a postura de alguns entrevistados, demonstrou que tudo aponta para a lucratividade, pela cultura da região, muitos migram para tentar melhorar de vida em outros lugares. E muito da questão de que os estudos de capitais são mais representativos do que valorizar o que já é de sua própria localidade.

“Recebemos estagiários, principalmente aqueles em período acadêmico, já que não tem vínculo empregatício e não tem remuneração dos mesmos, e recebemos estagiários advindos de programas e convênios como SENAI, Menor e Jovem Aprendiz, pois trabalham em período menor de tempo, não representam grandes gastos e sempre estão mais ávidos a trabalhar ser as primeiras experiências profissionais deles”. Entrevistado W.I.

As mesmas percepções se repetem, no que diz respeito à requerem de seus colaboradores, qualificação para mão de obra e melhoria dos processos que já existem consolidadas, e os projetos implementados advém de grandes

empreendimentos generalizados, não há algo novo, há algo já existente, o que dificulta um crescimento significativo, pois deveria ser algo moldado conforme as características da região.

A análise feita com o gestor SEBRAE aponta que a unidade entende a importância da educação, principalmente o papel das IES. Quando questionado, o gestor SEBRAE traz em sua fala que a unidade não apenas volta seus esforços apenas para a formação de mão de obra qualificada, “Não, não é esse o propósito, formamos pessoas para andar com as próprias pernas no sentido de que, essas pessoas sejam capacitadas a continuar empreendendo ou a empreender de modo acertado, por exemplo, jovens e mulheres são o carro-chefe das iniciativas, pois buscam independência financeira em suas vidas, isso não é apenas formar mão de obra, é dar dignidade e conhecimento prático a essas pessoas, mostrando que o sonho delas é possível”.

O gestor também enfatiza que as IES também têm papel formador, porém não é exclusivo delas suprirem todas as necessidades, é papel dela qualificar e entregar a pessoa qualificada, e que é uma parceria, Políticas públicas – IESSEBRAE - comunidade. É possível analisar que o SEBRAE atua como apoiador do processo de educação, através da capacitação e qualificação técnica. A preparação para a mão de obra advém do sentido de dar possibilidade de que o indivíduo atue ativamente no mercado de trabalho, sempre atualizado e ciente de suas atribuições.

4.2.3 TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Se tratando de transformações sociais, as IES têm o papel de criar conhecimento, conhecimento esse que é o conjunto de experiências e vivências humanas, que assim assimiladas, são postas em prática de acordo com o nosso entendimento. As dirigentes entrevistadas abordam que a IES apresenta mudanças na vida de seus alunos e comunidade, pois os egressos são qualificados e retornam para a comunidade preparados para atuar com qualidade e senso crítico dirigente C. V., *“a FSC se apresenta como alternativa educacional e profissional para a comunidade regional. Temos como meta oferecer cursos de graduação e pósgraduação. Esperamos poder contribuir com a meta estabelecida pelas entidades*

governamentais, além de possibilitar o acesso das populações mais carentes e das regiões mais distantes a esse nível de ensino”.

A evolução da espécie humana só tem sido possível devido, inicialmente, ao acúmulo de saberes intuitivos ou conhecimentos práticos, desenvolvidos pelos próprios humanos, que tornam possível sua existência até os dias de hoje. Nesse sentido, a IES concorda com a teoria de que “nessa caminhada da humanidade, foi ocorrendo um processo seletivo de saberes, desde o começo da relação entre o homem e a natureza, que se reproduziram e vêm sendo repassados para as novas gerações (SILVA; MELO NETO, 2015, p. 139) ”.

Com isso, a IES deixa evidente que entende seu papel frente ao desenvolvimento humano, pois conhece seus processos e sabem quais impactos causam na comunidade. Isso evidencia que o planejamento da IES se mantém fiel ao que se propõe e que se utiliza do mesmo discurso para enfatizar sua relevância na região, por ser a única faculdade que oferta cursos de forma presencial, em específico o curso de Bacharelado em Enfermagem, conforme a dirigente A. B., “*não só no município sede, mas em todo entorno, promovendo o ensino, incentivando a pesquisa e realizando extensão, voltado para o atendimento das demandas sociais, o incentivo e fortalecimento às manifestações culturais locais e o desenvolvimento de uma mentalidade global, contribuindo, assim, para o crescimento do homem”.*

O papel da IES é atribuído ao processo formador e transformador, e isso se vale do pensamento e intelecto humano, nessa variável, como afirma a egressa C. R. S., “*adquirir de conhecimento para aplicar de imediato no mercado de trabalho buscar a faculdade presencial para adquirir um diploma, para apresentar em concursos e vagas de emprego”.*

Observa-se que o propósito de muitos egressos diz respeito a conseguir um emprego com melhor posição de mercado e ter melhores condições de qualidade de vida. Pouquíssimos relataram ter uma formação superior sem ter o interesse de conseguir alavancar a vida. O conhecimento adquirido foi satisfatório porque tiveram sua diplomação e partiram para o mercado de trabalho.

Ao que diz respeito à percepção transformadora da educação, os egressos avaliam de acordo ao que o mercado requer deles e como a sua formação superior, alavancou um pouco esse acesso. Avaliam que a graduação proporcionou oportunidades, o que é expressivo, no sentido do mercado de trabalho e

consequentemente, profissionais qualificados, trazem produtividade em serviços e produção na comunidade.

Essa afirmativa pode ser observada segundo a resposta do egresso *E. R.* “*sim, pois o motivo de ingressar na IES foi o fato de possuir nível superior e ingressar mais qualificado no mercado de trabalho*”. A região ao qual residem não possuem tantas oportunidades de trabalho e por isso veem no estudo uma oportunidade de crescer e alcançar maiores realizações e melhorar a vida até mesmo da própria família, mesmo que para isso tenha que migrar para outras localidades.

No que diz respeito a transformações sociais, o empresariado requer de seus colaboradores, qualificação para mão de obra e melhoria dos processos que já existem consolidadas. Nos questionamentos feitos ao empresariado, foi pontuado se produções e criações acadêmico-científicas proporcionaram alguma mudança significativa na empresa. Segundo o entrevistado *W.I.*, “*Sim, pesquisas já sólidas e foram aplicadas no negócio, principalmente aquelas produções fáceis de integrar como Diagnóstico de mercado, concorrência, Força de marca e satisfação dos clientes*”.

É perceptível que nem sempre as ideias dos colaboradores são levadas em consideração, visto que o empreendimento já possui uma forma de gerenciamento e seus responsáveis requerem dos colaboradores, qualificação profissional no sentido de melhorar apenas produtividade. Os responsáveis não se sentem confiantes em aceitar ideias de colaboradores internos, preferem buscar especialistas particulares de fora. Isso se apresenta como um dos maiores impulsionadores da migração de recém-formados, não há apropriação desses potenciais profissionais, já buscam profissionais já consolidados para não ter retrabalho ou perder tempo treinando novatos.

Com as percepções do gestor SEBRAE, se nota que a unidade em questão promove educação empreendedora com intuito de transformar a vida dos empreendedores e consequentemente a comunidade, porém não é papel da unidade carregar a responsabilidade de qualificação. É proposto sempre o sentido da parceria, já que é um serviço de apoio, e quem busca esses serviços, se qualifica para atuar no mercado de trabalho.

Proporcionando condições para que as pessoas que se qualificam tenham acesso ao mercado de trabalho, possam abrir seus negócios, possam ter leis que o

protejam e que assim a comunidade se desenvolva. *“Se entidades e instituições fossem tomar conta desse papel, seria de forma privativa, com fins lucrativos e precisaria ter retorno, e não é papel da unidade, a unidade é um apoiador, para isso temos representantes políticos, e promovemos mudanças de forma conjunta, não isoladamente”.*

O gestor sempre enfatiza isso, que a comunidade constituída tem suas necessidades, porém a unidade está para promover eventos, feiras, cursos tanto para capacitar as pessoas, quanto para dar visibilidade aos serviços que o SEBRAE possui, é uma via de mão dupla. *“Parece redundante, mas é isso, visto que o SEBRAE é uma entidade privada, ela tem pretensões com seus particulares, porém está de mãos dadas com o incentivo a educação formadora e transformadora, como as IES, que também tem finalidades privadas, então o papel principal das entidades governamentais é com a educação gratuita e de qualidade, ofertada a todos, sem distinção, e o SEBRAE, assim como as IES, porém não é responsável, para isso é necessário a atuação de políticas públicas eficientes”.*

4.3 DISCUSSÃO

Com o surgimento de questionamentos sobre o papel formador das IES, também surge questionamentos sobre como a gestão e seus processos acabam sendo executados. Mesmo com o aumento tecnológico e de inteligências como o ChatGPT, dentre outras, é necessário manter equilíbrio entre as vertentes, pois até que ponto pode-se considerar uma obra acadêmica como pertencente a um indivíduo que usou tecnologias artificiais para criar. O papel da IES é atribuído ao processo formador e transformador, e isso se vale do pensamento e intelecto humano, com auxílio das tecnologias, pois elas não podem ser as protagonistas, são facilitadoras, pois é necessário alguém que conceba e manuseie as tecnologias.

Exemplificando esse pensamento, mesmo que tenham divisões e conceitos pré-definidos, as IES possuem os mesmos princípios educativos e tomando nota de que Mikhail Epstein (2012) afirma que a universidade não é um centro comercial, uma loja para clientes de diplomas e de profissões, e também não é uma rede de informações ou um supermercado intelectual: a universidade é uma instituição humanista e o seu propósito é educar humanos por humanos para o bem da humanidade. O que é verdade para a universidade é verdade para toda a educação

e para todas as outras definições de espaços educacionais, como as faculdades privadas, objeto central da pesquisa aqui delineada.

Com base na pesquisa, com uso de questionário semiestruturado atribuído de teorias pertinentes ao trabalho em desenvolvimento, aqui serão discriminados os resultados obtidos e as considerações acerca desses resultados. Investigar as ações de instituições não é tarefa simples de ser executada. Há nuances e contextos que fazem delas incógnitas no seu modo de existir e operacionalizar, o que pode ser devido a uma imagética adotada acerca de seu funcionamento, e que pode ser tomada como um tipo de padronização.

Essa padronização pode auxiliar no bom funcionamento da organização, no fluxo, no clima, na cultura, na liderança, no engajamento, na entrega, e se as pessoas que atuam conseguem desenvolver suas atividades profissionais e se desenvolver. Muitas vezes, esse padrão não se encaixa em algumas dessas instituições que se sustentam com configurações não comuns, o que pode ser observado quando se fala, em qual a imagem de instituições de Educação Superior que vem à mente? Geralmente edifícios mais estruturados e reconhecíveis.

Com base nos estudos e aprendizados obtidos, é possível sintetizar e entender como uma boa definição de papéis e atitudes dentro das instituições podem fazer a diferença no ambiente. Isso deve-se justamente ao conhecimento e entendimento de que o capital mais importante das organizações são as pessoas. O foco aqui apresentado está voltado para instituições de Educação Superior, visto que são locais formadores de opiniões e ações voltadas a mudanças e transformações sociais como fruto da educação.

A disposição como as pessoas estão posicionadas e a forma como se relacionam entre si e com o ambiente em que estão inseridas determinam como esse ambiente se dinamiza. Hospede (1991) reconhece que a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais, sociais etc.). Para o autor, a cultura determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo.

Pelo entendimento sobre o que seria a cultura de um ambiente e como ela se desenvolve, percebe-se que a identificação desse mesmo ambiente auxilia a tomada de decisões mais assertivas e mais condizentes com necessidades reais. O objeto de observação desta pesquisa, a Faculdade de Santa Cruz da Bahia (FSC), pode

proporcionar essa percepção, pois permitiu ser analisada, visto que não são todas as organizações que se mantêm acessíveis a diagnósticos, por receio, estranheza por alguém externo, ou mesmo receio de ter informações vazadas. O que pode denotar muitas vezes o despreparo que algumas organizações apresentam no momento de encarar feedbacks negativos e construtivos sobre suas práticas.

Falar sobre cultura organizacional abre um leque para que seja possível também, entender como o conhecimento pode ser produzido, em vista que seus atores nas instituições recebem influência daquilo que vivenciam e daquilo que os cerca. Essa afirmativa reforça o que foi citado acima pelo autor Geertz Hóspede

(1991), que de fato o reconhecimento interno de como é instituída a “cultura organizacional”, traz o sentimento de pertencimento, o que conseqüentemente gera o sentimento de se envolver com a sociedade, de contribuir com ela, de estar com ela, no formato de mostrar o que “posso fazer por você e para você”.

A prerrogativa recai em que a sociedade influencia as instituições com sua cultura, costumes, valores e crenças, despertando interesse de pesquisadores. Quando cultura organizacional gerou interesse dos estudiosos, nos anos 1980, acreditava-se que o envolvimento dos colaboradores com os valores, crenças e filosofias da organização era a chave do sucesso, assim as empresas começaram a investir no fortalecimento da percepção e aceitação pelos funcionários das ideias básicas norteadoras daquela organização (SIQUEIRA, 2008).

4.3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

É possível observar que a IES e seus egressos, experenciam a produção de conhecimento para aplicar ao seu contexto social. A região ao qual a IES está inserida, carece de mão de obra qualificada, sendo uma realidade, porém isso é reflexo do pouco investimento feito com a educação.

A implantação do Curso de Pedagogia (1991) no município de Itaberaba teve como fundamento básico o atendimento às demandas de formação/qualificação de profissional oriundo das comunidades integrantes do Território de Identidade Piemonte do Paraguaçu como forma de amenizar os baixos variáveis relacionados às questões educacionais deste Território. No ano de 2000, de acordo dados do IBGE, a taxa de analfabetismo da população com 15 ou mais anos no Brasil era de 13,63,

na Bahia de 23,15 e em Itaberaba de 24,78. (UNEB – CAMPUS ITABERABA - 2021).¹⁰

Sendo que são inexpressivas, em inúmeras vezes, as pesquisas e abordagens acadêmicas. Pode-se identificar que as pesquisas de cunho acadêmicocientífico são voltadas ao agronegócio, com uso de produções já existentes, como no caso do cultivo de abacaxi.

O município de Itaberaba é um dos principais produtores de abacaxi no Brasil, chegando a ocupar a segunda posição em 2010 dentre os municípios brasileiros, com uma produção de 82,5 milhões de frutos, ficando atrás apenas do município de Floresta do Araguaia (Pará), que produziu 192,5 milhões de frutos, segundo o IBGE. No estado da Bahia, Itaberaba aparece como o principal produtor a partir de 2001, ocupando a primeira posição até o ano de 2013, após o qual perdeu a posição de primeira colocada para Umburanas, que liderou a produção desta fruta nos anos de 2014 e 2015. Neste contexto surge no início de 2000, a Cooperativa dos Produtores de Abacaxi de Itaberaba (COOPAÍTA), visando, sobretudo solucionar problemas enfrentados pelos produtores na comercialização do abacaxi, como a elevada dependência dos atravessadores, que pagavam bem menos que o preço de mercado (ou não honravam os pagamentos com os produtores). (11ª Jornada Científica – Embrapa Mandioca e Fruticultura | 2017).¹¹

Dessa forma, entender a importância da educação e seus princípios se refletem no desenvolvimento de conhecimento sustentável e como bases sólidas na sociedade. 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”.

As análises trazidas pela IES, bem como a dos egressos, divergem no que diz respeito ao pleno funcionamento das atividades internas. A IES afirma promover a produção e apresentação de conhecimento, enquanto os egressos, sim percebem essas promoções, mas não tem contrapartida de operacional, pois falar que faz, é uma coisa, porém concretizá-las, está aquém.

¹⁰ <https://dedc13.uneb.br/wp-content/uploads/2021/07/PROJETO-PEDAGOGICO-2.pdf>

¹¹ <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/169442/1/AI-P3-112-17-V02-Aprovado.pdf>

Divergindo assim com algumas teorias contidas neste trabalho, onde o conhecimento é o produto de informações processadas sob a influência de fatores diversos (método, linguagem, fatores psicológicos, sociais e outros conhecimentos já acumulados). Informações que advêm de dados percebidos no ambiente sob e através da influência destes fatores de percepção e processamento. (CHERUBINI NETO, 2002).

O empresariado e o gestor SEBRAE reconhecem o papel fundamental do processo educacional e qual impacto ele apresenta no desenvolvimento de atividades, porém divergem no que diz respeito ao que de fato a educação se propõe. Educação, em específico a superior, é vista pelo empresariado como formadora de mão de obra qualificada e aumento de produtividade, enquanto o SEBRAE enxerga a educação, como além de mão de obra, mas como peça de dignidade e crescimento pessoal.

Mesmo com ideias voltadas ao aperfeiçoamento e qualificação, o empresariado e o SEBRAE concordam com a teoria exposta no trabalho, onde o conjunto de estratégias, planos, processos e sistemas orientados para a administração do capital intelectual da organização, incluindo a identificação do conhecimento necessário e seu provimento, o mapeamento do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos, sua conservação, proteção e expansão, e seu aproveitamento como fator de produção e como gerador de negócios e diferenciais competitivos. (VON KROGH ET AL, 2001).

4.3.2 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - IES

As instituições de Educação Superior - IES estão presentes no histórico de muitas comunidades. No decorrer das entrevistas, é perceptível que a própria IES objeto deste estudo e os egressos, conseguem identificar o papel desempenhado pelas instituições. É redundante, porém muitos adentram no Educação Superior, sem conhecer o propósito das mesmas, bem como as próprias IES, às vezes não se definem ao que se propõem. A IES concorda com a teoria apresentada no trabalho, ao que diz respeito a teoria que se vinculam à prestação de serviços educacionais, dispondo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento, já que a abertura de novas ofertas de Educação Superior depende da autorização do Ministério da Educação (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).

A IES e os egressos concordam com a questão da prestação de serviços educacionais e concordam também na questão da teoria de que 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, 2000; THURLER, 2001; OCDE, 2005).

O empresariado e o gestor SEBRAE também concordam com a teoria apresentada, visto que as prestações dos serviços educacionais trazem desenvolvimento econômico à comunidade. Concordam também com o propósito de que a IES é um agente que proporciona geração de conhecimento e inovação, que pode ser apresentado e oportunizado no mercado de trabalho, geração de emprego e renda.

4.3.3 TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

A educação sempre foi um agente transformador, e a IES tem seu papel de destaque para a geração de conhecimento e produção de inovação, o que dá ferramentas para que as transformações aconteçam. A IES e os egressos concordam com a teoria apresentada no que diz respeito à qualificação do indivíduo que irá para o mercado de trabalho capacitado. “As transformações foram resultado da organização dos movimentos sociais, que reivindicavam o direito à educação e a profissionalização e mesmo uma maior participação dessa instituição na sociedade.

” (SERVA; DIAS, 2016).

A apresentação dos trabalhos acadêmicos produzidos pela IES e seus alunos, trazem as pesquisas capazes de modificar práticas e metodologias já utilizadas, no sentido de atualizá-las. O gestor SEBRAE também entra em concordância, visto que demonstra que a apresentação de serviços em eventos abertos ao público, dá maior visibilidade e abertura de discussões sobre melhorias socioeconômicas. Entender essas implicações ajuda a tentar resolver questões antigas da região sobre entender boa parcela dos egressos migra para outras regiões.

Os municípios circunvizinhos perdem essas pessoas qualificadas para os grandes centros, já que a região não apresenta grandes centros industriais nem tantas oportunidades que os “preendam” Se reflete na visão do empresariado que não

oportuniza os recém-formados, o que gera esse processo migratório, o que gera defasagem de profissionais na região. O gestor SEBRAE concorda na questão das mudanças através da educação, e que como há geração de negócios mais relevantes e expressivos para o crescimento e desenvolvimento regional.

Todos os entrevistados concordam que o processo de transformação social é um aspecto de suma importância para desenvolvimento da comunidade e que ter capacitação, gera produção de conhecimento e oferta de serviços melhores, concordando com a teoria apresentada, onde Peter Drucker (1991), citado por

Miguel e Teixeira (2009 p.38), “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando ação, fazendo com que, uma pessoa (ou uma instituição) seja capaz de agir de forma diversificada e mais eficaz”.

A partir dos dados da presente pesquisa, são propostas ações de melhoria para os processos da IES, com base nos achados em documentos institucionais. As propostas de ações se assemelham às já levantadas pela própria IES, porém não foram postas em atividade em boa parte do tempo. A questão da comunicação é o ponto central que precisa de intervenção, visto que a sua reestruturação pode garantir melhor fluidez nas atividades institucionais, sendo um ponto a ser considerado até mesmo no relatório da Comissão Própria de Avaliação – CPA. A melhoria da qualidade Institucional da Faculdade de Santa Cruz da Bahia - FSC.

Tabela 18 - Proposta de plano de ação (proposta de intervenção)

O QUE?	COMO?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?
Reunião de Trabalho.	Momento reservado para exposição das demandas dos setores e propor soluções ao que for levantado.	Direção geral	Mensal	Online Google Meet/ Dependências da Faculdade de Santa Cruz da Bahia – FSC/Itaberaba-Ba	Buscar de forma coletiva e democrática por soluções às dificuldades apresentadas
Planejamento da aplicação dos resultados	Momento para incorporar os resultados e transformá-los em elementos ativos de transformação.	Direção e Coordenações.	Mensal	Dependências da Faculdade de Santa Cruz da Bahia – FSC/Itaberaba-Ba	Visar o saneamento das possíveis deficiências detectadas
Divulgação dos Resultados	Ocorrerá através de reuniões, de documentos informativos impressos ou eletrônicos.	Comissão Própria de Avaliação - CPA	Semestre	Online Google Meet Dependências da Faculdade de Santa Cruz da Bahia – FSC/Itaberaba-Ba	Tornar públicas as oportunidades para ações de transformação vinda do processo avaliativo
Utilização dos Resultados	Ao final desta etapa, cada coordenação de setor realizará levantamento das demandas necessárias à produção do relatório final.	Coordenações e demais setores da IES	Semestre	Dependências da Faculdade de Santa Cruz da Bahia – FSC/Itaberaba-Ba	As ações executadas levantadas a partir das avaliações anteriores e incorporadas ao planejamento institucional
Elaboração de um relatório parcial	Resultados das discussões, análise e interpretação dos dados.	Coordenações	Semestre	Dependências da Faculdade de Santa Cruz da Bahia – FSC/Itaberaba-Ba	Levar informações, que servirão como referência para outras consultas prévias.

Fonte: Elaborada pela autora.

O plano de ação foi formulado de acordo ao modelo do 5w2h, onde Araújo (2017) entende que o 5W2H auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação de melhorias, constituindo uma maneira para estruturar os pensamentos de maneira bem elaborada, planejada e precisa. Lucinda (2016) esclarece que o 5W2H é o inicial de sete perguntas a serem respondidas, a fim de que sejam descortinadas quaisquer dúvidas acerca do que deve ser feito. 5W e 2H são iniciais de perguntas em inglês. Dessa forma, a ferramenta tem a capacidade de identificar quem serão os responsáveis pelas atividades, o que se deve fazer, quanto tempo tem para realizá-las, quanto vai custar, o porquê de se fazê-las e quando vão ser realizadas.

De acordo com o Tabela 15, as propostas de ações se valem de questões simples que podem ser implantadas para buscar a melhoria dos processos. Não se busca ações mais complexas de intervenção, mas sim, abordagens sutis que fazem diferença, para assim, partir para questões de alta complexidade. Em descrição, a escolha começa com a busca de periodicidade razoável das reuniões com a direção geral, visto que não são tão recorrentes, no intuito de ouvir os setores e suas demandas e buscar soluções e estratégias frente o aval ou não da direção. Seguindo com o planejamento das ações acordadas por todos durante as reuniões, divulgando os resultados obtidos com a implantação dessas ações, sejam positivos ou negativos.

Com a opinião das reuniões, há a utilização desses retornos, bem como a elaboração de documentos que deixem registrados todas as ações, implantações, mudanças, idéias e seus idealizadores. Essas ações visam observar a IES, até mesmo com base na análise ou matriz SWOT – em português, análise ou matriz FOFA. A menção desse método é oportunizada, pois ele se propõe avaliar o planejamento estratégico da IES, para tomada de decisões, observando a sua composição em 04 fatores, sendo estes em inglês: *Strength*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats* e em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Ao término desse capítulo, pode-se perceber que a IES estudada apresenta inúmeras dificuldades percebidas no decorrer das respostas dos entrevistados. Dificuldades essas, referentes a comunicação, atrasos e retrabalhos, além da alta rotatividade de colaboradores. O saldo da pesquisa é positivo pois os objetivos propostos, foram satisfatórios, pois há o aprendizado de conceitos desconhecidos

pela pesquisadora, como o próprio conhecimento e sua gestão. Além da percepção de como ocorre na prática, o funcionamento de uma instituição de Educação Superior, sua constituição e atividades desenvolvidas.

Os resultados e discussões foram consideráveis, visto que atingiu ao que se propôs, de entender a percepção dos egressos, empresariado, gestor SEBRAE e a própria IES. Indivíduos esses, que estavam e estão inseridos no desenvolvimento das atividades acadêmicas, bem como nas atividades da comunidade, onde estão inseridos. Há o entendimento de que a educação é fator decisivo para que haja transformação de algo, seja social, seja econômico.

Ainda é presente o desconhecimento até por parte da população sobre como se desenvolve as ações e atividades da IES, que necessita de investimento privado para infraestrutura, contratação de profissionais capacitados para exercer suas atividades de forma efetiva, englobando todo e qualquer indivíduo que adentre a IES. Ao final desse trabalho, as considerações são positivas, visto que proporcionou o conhecimento de conceitos até então não evidentes do papel da IES, do papel transformador, do papel da comunidade, bem como das políticas públicas e seus atores, para tornar a educação em algo transformador em longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve por objetivo responder à questão: Como as instituições de Educação Superior podem contribuir com a transformação social? Para tanto, foi definido o objetivo geral de analisar de que forma a gestão do conhecimento contribui na transformação social desenvolvida por faculdades privadas, além de 3 objetivos específicos. O primeiro objetivo era o de compreender o conceito e aplicação da gestão do conhecimento. Se identificou que a gestão do conhecimento é de suma importância para a saúde da instituição, pois compreender o que produzir, como produzir e tornar conhecimento em algo útil e sua aplicação ocorre quando há compressão dos conceitos corretamente em sua devolutiva a comunidade.

O segundo objetivo foi o de delimitar o papel das IES e suas atribuições na sociedade e na economia. Para tanto, foram estabelecidas as diferenças entre as instituições de Educação Superior, sendo universidades, centros universitários e faculdades. Essa delimitação auxiliou no foco da pesquisa, norteadas por um segmento, como o privado, e se observa que a sociedade precisa de profissionais qualificados para exercer atividades eficientes, que melhoram a prestação de serviços e produção de bens e melhor produtividade, alavancando a economia.

Por fim, o último objetivo foi conhecer as ações de transformação social desenvolvidas pelas IES. Foram identificadas as ações como atividades de extensão, fóruns sociais, bolsas de responsabilidade social, parcerias com municípios circunvizinhos, prefeituras, bem como o SEBRAE, na busca de promover Educação Superior acessível a todos. Isso proporcionou acesso de alunos de baixa renda, e a realização de muitos em possuir diploma de nível superior, que conseqüentemente melhora o acesso a outras vagas de emprego mais reconhecidas.

A partir dos dados analisados e da bibliografia, ações foram estabelecidas na busca de entender as fragilidades da IES, compartilhando e buscando soluções imediatas, pois é importante esse convívio continuado e geração de fluxo de trabalho efetivo. Ações simples, mais pontuais como reuniões regulares, feedbacks construtivos, sem retaliações, a confecção de relatórios parciais para consulta de metas cumpridas ou não, bem como o esforço para tornar os setores menos intrusivos entre si e mais compenetrados em suas atividades. Se observa que a

tomada de decisão fica a cargo das dirigentes/sócias, que levam um tempo relativamente longo para dar devolutivas, o que engessa diversos processos. O presente estudo apresentou algumas limitações. Destacam-se, entre elas, o pequeno número de respondentes, o pouco acesso a informações contidas nos documentos institucionais, visto que são consideradas estratégicas, a inexperiência da pesquisadora.

Por fim, sugere-se, como estudos futuros, a reestruturação da pesquisa de campo, abordando outros atores a serem entrevistados, tendo maior abrangência, utilizando outras variáveis e apresentando dados e resultados mais incisivos, acrescentando outras IES, a fins comparativos. Como é um trabalho com intenção construtiva, é relevante que esse trabalho siga sendo aprimorado com o decorrer do tempo pela própria pesquisadora, atualizando as informações contidas nele, pois contém temas e informações válidas sobre a criação e construção do conhecimento e isso tem sua parcela de relevância para continuar os estudos para que seja ponto de partida de outras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento cultural integrativo. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008
- ALVESSON, M.; KERRAMAN, D. Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 38, n. 7, p. 965-1018, nov. 2001. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00269/abstract>. Acesso em: jul. 2023.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infraestrutura organizacional, tecnologias e pessoas. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARAÚJO, André Luiz Santos de. **Gestão da qualidade**: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- ARGOTE, L.; DARR, E. D.; EPPLE, D. The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises. **Management Science**, [s. l.], v. 41, n. 11, p. 1750-1762, nov. 1995. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.41.11.1750>. Acesso em: jun, 2022.
- BARATA-MOURA, José. Educação superior: direito ou mercadoria? **Avaliação: Revista da Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas, v. 9, n. 2, p. 31-36, 2004.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. Survival-enhancing learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898–1980. **Management Science**, Catonsville, v. 44, n. 7, p. 996-1016, jul. 1998. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.44.7.996>. Acesso em: ago. 2023.
- BAUMARD, Philippe. **Les organisations déconcertés**: la gestion stratégique de la connaissance. Paris: Masson, 1996.
- BERGER, P.; L. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 9. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1985.
- BITTAR, Mariluce; RUAS, Claudia Mara Stapani. Expansão da educação superior no Brasil e a formação de oligopólios: hegemonia do setor privado mercantil. **Eccos**

Revista Científica, São Paulo, n. 29, p. 115-133, set./dez. 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/715/71524734007>. Acesso em: jun. 2023.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, p. 10-22, 2005. Edição especial.

BORGATTI, S. P.; CROSS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. **Management Science**, Catonsville, v. 49, n. 4, p. 432-445, apr. 2003. Special Issue. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/4133949?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: jun. 2023.

BORGHOFF, Uwe; PARESCHI, Remo. **Information technology for knowledge management**. Germany: Springer, 1998.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2004.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento**. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2012.

CASTELLS, M. **Sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

CATANI, A. M.; HEY, A. P. A educação superior no Brasil e as tendências das políticas de ampliação do acesso. **Atos de pesquisa em educação**, [s. l.], v. 2, n. 3, p. 414-429, jun. 2008.

CAVALCANTI, Marcos, GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de Gestão para uma nova economia. **Produção**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 53-64, maio 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; ARÃO, Sapiro. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLARK, B. R. Sustaining change in universities: continuities in case studies concepts. **Tertiary Education and Management**, [s. l.], v. 9, p. 99-116, jun. 2003.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas e seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, L. A. Educação superior e universidade no Brasil. *In*: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (org.). **500 anos de educação no Brasil**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2003. p. 151-204.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P. F. **The age of discontinuity**: guidelines to our changing society. London: Heinemann, 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.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-38, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>. Acesso em: jul. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCISCO, H. Globalização, cultura e território: o Brasil no novo milênio. **Espaço & Economia**: Revista Brasileira de Geografia Econômica, [s. l.], v. 6, n. 11, 2017. Disponível em: <https://journals.openedition.org/espacoeconomia/3031>. Acesso em: ago. 2022.

FRAPPAOLO, Carl. **Knowledge management**. New Jersey: Wiley, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

- HANASHIRO, A. **Proposta de modelo de gestão do conhecimento no piso de fábrica**: estudo de caso de Kaizen em empresa do setor automotivo. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**: software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991.
- IMAI, M. **Gemba Kaizen**: estratégias e técnicas do kaizen no piso de fábrica. São Paulo: IMAM, 1996.
- KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LAMPERT, Ernâni. O ensino com pesquisa: realidade, desafios e perspectivas na universidade brasileira. **Revista Linhas Críticas**, Brasília, v. 14, n. 26, p. 5-24, 2008.
- LASSANCE, M. C.; GROCKS, A.; FRANCISCO, D. J. Escolha profissional em universitários: estilo de escolha. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ORIENTAÇÃO VOCACIONAL E OCUPACIONAL, 1., 1993, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Associação Brasileira de Orientadores Profissionais, 1993.
- LEONTIEV, Alexei. **O desenvolvimento do psiquismo**. São Paulo: Centauro, 2004.
- LEWIN, Kurt. **Teoria do campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LUCINDA, Marco Antônio. **Análise e melhoria de processos**: uma abordagem prática para micro e pequenas empresas. [S. l.]: Simplíssimo Livros, 2016.
- MACHLUP, F. **The production and distribution of knowledge in the United States**. Princeton: Princeton University Press, 1962.
- MARTINS, Maria Oliveira. **Aplicação do método 5W2H em uma microempresa de artefatos têxteis**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NOGUEIRA, Maria das Dores Pimentel. Extensão universitária no Brasil: uma revisão conceitual. *In*: FARIA, Dóris Santos de (org.). **Construção conceitual da extensão universitária na América Latina**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 5772.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- NÓVOA, Antônio. **Escolas e professores: proteger, transformar, valorizar**. Salvador: SEC/IAT, 2022.
- NOWOTNY, H. **Re-thinking science**: knowledge and the public in an age of uncertainty. Cambridge: Polity Press, 2001.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Aprendizagem aberta e a distância**: perspectivas e considerações políticas educacionais. Florianópolis: UFSC, 2005.
- PAVITT, K. What makes basic research economically useful? **Research Policy**, [s. l.], v. 20, p. 109–119, 1991.
- PINTO, Álvaro Vieira. **Sete lições sobre educação de adultos**. São Paulo. Cortez, 2010.
- POZO, J. I. **Humana mente**: el mundo, la conciencia y la carne. Madrid: Morata, 2001.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ROSENBERG, N.; NELSON, R. R. American universities and technical advance in industry. **Research Policy**, [s. l.], v. 23, p. 323-348, 1994.
- SAMPAIO, Helena. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior Unicamp**, Campinas, v. 3, jun./set. 2011. Disponível em: <http://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/o-setor-privado-de-ensino-superior-no-brasil-continuidades-e>. Acesso em: 30 mar. 2022.
- SELEME, Acyr; GONÇALVES, Sandro. Conhecimento em organizações: complexidade teórica e possibilidades de aplicação. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1997.
- SERVA, F. M.; DIAS, J. A. Responsabilidade social nas instituições de ensino superior: entre o biopoder e a biopolítica. **Revista Argumentum**, Espírito Santo, v. 17, p. 413-433, 2016.
- SGUISSARDI, V. Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 29, n. 105, p. 991-1022, set./dez. 2008.

SILVA, Jurema Barreto da; VELOSO, Yasmin Silva. **Manual: Programa Multincubadora de Empresas**. Brasília: Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico/UnB, 2013.

SILVA JÚNIOR, J. R. **The New Brazilian University: a busca por resultados comercializáveis: para quem?** Bauru: Canal Editora, 2017.

SINE, W. D.; SHANE, S.; DI GREGORIO, D. The halo effect and technology licensing: the influence of Institutional Prestige on the Licensing of University Inventions. **Management Sci**, [s. l.], v. 49, n. 4, p. 478-496, apr. 2003. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/4133952?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: jul. 2023.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Grupo A, 2008.

SOUSA, Ana Luiza Lima. **A história da extensão universitária**. 1. ed. Campinas: Alínea, 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUTTER, É. **Intelligence économique et management de l'information: les questions les plus fréquemment posées**. Paris: Lavoisier, 2006.

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

TAVARES, Maria das Graças Medeiros. Os múltiplos conceitos de extensão. *In*: FARIA, Dóris Santos de (org.). **Construção conceitual da extensão universitária na América Latina**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p.73-84.

TELLES, Maria Mesquita Mota; TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. Aspectos de dominação e emancipação na gestão do conhecimento organizacional: o papel da tecnologia da informação. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: ANPAD, 2002.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VON KROGH, G. Ichijo, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WOMACK, J. P.; ROOS, D.; JONES, D. T. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia, construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE A - APLICAÇÃO PRÁTICA EM INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO
01	Faculdade Brasil. (Sem citar nomes de cidades no estudo).	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.	Larissa Nardes; Shalimar Gallon; Elaine Taufer; Betina Magalhães Bitencourt 2020
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO

2	Instituições de Educação Superior (IES) estabelecidas no estado de Santa Catarina.	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.	Jadir Roberto Dittadi Marcos Antonio de Souza 2009
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO
03	Associação Catarinense das Fundações Educacionais, na forma de instituição civil sem fins lucrativos.	Criação da ACAFE, visando ao alcance dos seus objetivos, defendendo os interesses do Sistema Catarinense de Educação 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's, 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's.	pontos positivos que garantem um processo de conversão do conhecimento mais completo entre as IESs pesquisadas, são: reuniões mensais de câmaras setoriais para contribuir com ideias e sugestões para melhoria de processos ou produtos; decisões consensuadas entre as IES's 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.	Marcos Ferasso, Jorge Alberto Velloso Saldanha 2011
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO

04	5 (cinco) IES consideradas pelo Guia do Estudante (2001), melhores Instituições de Educação Superior do país (JES): Unifesp/SP, USP/SP, UFMG/MG, PUC/RJ e UFSC/SC	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 Humanos	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 IES não possuem políticas para formalmente estimular a GC nem políticas de estímulo direto, nem através de sua incorporação no plano estratégico da instituição.	Leonel Cezar Rodrigues Emerson Antônio Maccari 2007
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO
05	UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP	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.	Mauricio Gonçalves Pimentel 2003

	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO
06	NÃO CITOU NOME/SÃO PAULO	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 possuísem 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 Educação 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.	Laura Gallucci 2007
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO

7	Centro Universitário Facex Natal - RN	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	Lydia Maria Pinto Brito Saionara Branco Bolson/ 2014
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO

08	Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ, RJ	Implantação formal de uma política de gestão do conhecimento, pois organiza as práticas existentes e considera as mais relevantes para utilização 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 de estruturação, sendo a porta de entrada Fiocruz na Internet.	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.	Danúzia da Rocha de Paula; Regina de Barros Cianconi/ 2007
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO

09	Instituição de Educação Superior Faculdade Atual da Amazônia – FAA.	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 Educação 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 Educação Superior. As pesquisas realizadas para a fundamentação teórica deste trabalho mostraram que a avaliação da qualidade do Educação 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 Educação Superior por meio da aplicação do modelo HEdPERF na Faculdade Atual da Amazônia – FAA.	Victória Corrêa Fortes (FAA/FURB) Márcia Rocha Correia (FAA) Abraão da Costa Barros Filho (FAA) Roberto Bellini Costa dos Santos (FAA) 2011
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO

10	NÃO CITADO/MG	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>Fabiano Bento de Sá</p> <p>Karina Gomes dos Reis Bento</p> <p>Fabício Ziviani</p> <p>Marta Araújo Tavares Ferreira</p> <p>2013</p>
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO

11	Faculdade de Tecnologia Internacional-SC	a aplicação do SERVQUAL obteve informações que lhe permitem gerenciar seus recursos para localizá-los nos itens que são prioritários para seus alunos, e que sua aplicação periódica fornece dados para permanente monitoração da qualidade da oferta de seus serviços	O instrumento também se revelou útil ao não limitar a IES apenas ao ensino, mas também avaliou diversos 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.	Os atributos adaptados para serviços educacionais revelaram-se suficientes para a obtenção de 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.	Moacyr Paranhos Filho 2009
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO
12	UNIFEI/MG	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.	Verbenia Mendonça Fernandes Silva Ribeiro 2017
	DE ONDE É A IES	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	COMO APLICOU	RESULTADOS ENCONTRADOS (positivos e/ou negativos)	AUTOR/ANO

13	UFES/ES	Utilizar os conhecimentos adquiridos em Engenharia da qualidade para aplicá-la em Instituições de Educação 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.	Vitor Pinheiro Bobbio Wellington Gonçalves Thiago Padovani Xavier Rodrigo de Freitas 2018
----	---------	---	---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora com auxílio dos artigos utilizados na pesquisa.

APÊNDICE B - REFERÊNCIA DOS ARTIGOS UTILIZADOS NA PESQUISA

1	A gestão do conhecimento aplicada em instituições de Educação Superior - o caso da associação catarinense de fundações educacionais.	http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/532/1/GUAL_Ferasso%2C%20Marcos_2011.pdf
2	A gestão do conhecimento aplicado em instituições de Educação Superior: o caso da Associação Catarinense de Fundações Educacionais.	https://www.researchgate.net/publication/274671006_A_gestao_d_o_conhecimento_aplicada_em_instituicoes_de_ensino_superior_o_caso_da_Associacao_Catarinense_de_Fundacoes_Educacionais
3	Gestão do conhecimento em instituições de ensino Superior.	https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/318/304/
4	A gestão do conhecimento no Educação Superior: uma contribuição de indicadores de competência	http://arquivo.fmu.br/prodoc/adm/mgp_m.pdf
5	Gestão do conhecimento em instituições de ensino Superior	https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/561/532

6	Gestão do conhecimento em instituições privadas de Educação Superior bases para a construção de um modelo de compartilhamento entre membros do corpo docente	pdf https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1229/1/Laura%20Gallucci.pdf
7	Gestão do conhecimento e inovação nas instituições de Educação Superior	https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136201/1/102_00148.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8	Gestão do conhecimento e inovação nas instituições de Educação Superior	https://www.academia.edu/12721781/PORTAL_CORPORATIVO_PARA_GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO_EM_INSTITUI%C3%87%C3%95ES_DE_ENSINO_SUPERIOR
9	Repositório da Associação das Universidades Confiadas a Companhia de Jesús na América Latina	http://repositorio.ausjal.org/discover?scope=%2F&query=gest%C3%83%C2%A3o+do+conhecimento+aplica%C3%A7%C3%A3o+pr%C3%A1tica+IES+submit=lr
10	Uma aplicação prática da gestão do conhecimento no front office de um contact center	https://www.researchgate.net/publication/269886115_UMA_APLICACAO_PRATICA_DA_GESTAO_DO_CONHECIMENTO_NO_FRONT_OFFICE_DE_UM_CONTACT_CENTER
11	Gestão do conhecimento	https://md.uninta.edu.br/geral/gestao-do-conhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf
12	Gestão do conhecimento EduCapes	https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206392/2/CST%20GP%20-%20Gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20%20MIQLO.pdf

1 3	Práticas de gestão do conhecimento: Um estudo em organizações mineiras	https://brapci.inf.br/index.php/res/download/56336
1 4	Gestão conhecimento nas organizações	https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf
1 5	Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ	https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NX-laE4bFvUJ:https://www.scielo.br/j/pci/a/X8yyNC7mjYvWFRQRS8gzkPt/%3Flang%3Dpt%26format%3Dpdf+%&cd=13&hl=ptBR&ct=clnk&gl=br
1 6	Gestão do conhecimento	https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace;handle/bitstream/handle/10438/13368/Wagner%20Damiani%20-%20Gestao%20do%20Conhecimento.pdf?sequence=2
1 7	Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações	https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4069
1 8	A modelagem de processos em Instituição de Educação Superior (IES): uso e aplicação	https://www.cienciainformacaoexpress.com/post/a-modelagem-de-processos-em-instituio%C3%A7%C3%A3o-de-ensino-superiores-uso-e-aplicao%C3%A7%C3%A3o
1 9	Aplicação do modelo de avaliação da qualidade de serviço SERVQUAL em curso superior Tecnologia de Gestão da Produção Industrial	https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92587

20	Gestão de processos em instituições de Educação Superior: um estudo bibliométrico	https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201887/101_00194.pdf?sequence=1&isAllowed=y
21	O que é a multidisciplinaridade no Educação Superior ?	https://hed.pearson.com.br/blog/higher-education/multidisciplinaridade-no-ensino-superior
22	Avaliação da qualidade na Educação Superior: aplicação do modelo hedperf em uma IES privada	https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0334_1623.pdf
23	Gestão da Qualidade Aplicada a Instituições de Educação Superior	https://www.redalyc.org/journal/5606/560659016013/html/
24	A aplicação de metodologias ativas na prática docente nos cursos de administração e ciências contábeis de uma instituição de Educação Superior no norte do PIAUÍ	https://periodicos.ufac.br/index.php/SAJEBTT/article/view/4743
25	6 casos de sucesso em metodologias ativas de aprendizagem	https://blog.lyceum.com.br/casos-de-sucesso-metodologias-ativas-de-aprendizagem/

26	Qual a importância da gestão por processos em instituições de Educação Superior ?	https://blog.lyceum.com.br/qual-a-importancia-da-boa-gestao-de-processos-na-gestao-de-instituicoes-de-ensino-superior/
27	A gestão da qualidade nas instituições de Educação Superior	https://ww2.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol8-22014/artigo1.pdf
28	Um modelo integrado de gestão e financiamento para a internacionalização: uma análise para instituições de Educação Superior	https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8663684 /
29	Práticas de Gestão Adotadas em Instituições de Educação Superior Estabelecidas no Estado de Santa Catarina	https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z8lLsrcKChsJ:https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1097/1097+&cd=24&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br
30	Modelo de gestão universitária: reflexões e apontamentos	https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uLo7ZJ6LvH0J:https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revistapanoramica/article/view/1429/19192566+&cd=25&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br
31	Implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em uma unidade de uma Instituição Federal de Educação Superior.	https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/handle/123456789/842

3 2	Instituições públicas de Educação Superior : estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos.	http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zZ35CnS3_aEJ:bdtd.ibict.br/vufind/Record/USP_e285627aa483df8c04c1617fd3d2f8f7+&cd=28&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br
3 3	A prática da pesquisa na Educação Superior : conhecimento pertencente na formação humana	https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VkjApUQD3hgJ:https://www.scielo.br/j/aval/a/7drNKF8x7ch6rgGxmrKf7yz/+&cd=29&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br
3 4	A Gestão da Qualidade Aplicada às Instituições de Educação Superior	https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aTjrMh m-ussJ:https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2017/03/22MCamelos_MMarciao_A-Gestao-da-Qualidade-Aplicadas-asIES.pdf+&cd=32&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br
3 5	Gestão do conhecimento: utilizando o capital intelectual como Recurso para o sucesso organizacional	https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kdrjAANudn4J:https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1109_Artigo_EVELINEsegetVF2007.pdf&cd=5&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br
3 6	Proposta de modelo de gestão do conhecimento no piso de fábrica: estudo de caso de Kaizen em empresa do setor automotivo	https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/3152?locale-attribute=pt_BR

37	Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua	http://www5.eesc.usp.br/portaldeconhecimentos/index.php/por/Conteudo/Facilitando-a-Criacao-de-Conhecimento-reinventando-a-empresa-com-o-poder-da-inovacao-continua.
38	Didática da Gestão do Conhecimento em Cursos de Graduação em Administração	http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraDownload.do?select_action=&co_obra=200350&co_midia=2
39	Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial	http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0ANnWgZr--AJ:www.saepto.ufv.br/wp-content/uploads/200822.pdf&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br
40	A gestão do conhecimento como ferramenta de gerência e transferência de conhecimentos nas organizações	https://brapci.inf.br/index.php/res/download/105681 .
41	Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias	https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iT2kxSlrhdYJ:https://www.scielo.br/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1415-65552004000100015&cd=1&hl=ptBR&ct=clnk&gl=br

Fonte: Elaborada pela autora.

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GESTOR SEBRAE

As questões correspondem às teorias abordadas no desenvolvimento da pesquisa e que norteiam o que se deseja saber sobre os entrevistados e suas atribuições.

GESTÃO DO CONHECIMENTO	Conjunto de estratégias, planos, processos e sistemas orientados para a administração do capital intelectual da organização, incluindo a identificação do conhecimento necessário e seu provimento, o mapeamento do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos, sua conservação, proteção e expansão, e seu aproveitamento como fator de produção e como gerador de negócios e diferenciais competitivos. (VON KROGH ET AL, 2001).	O SEBRAE representa um importante aliado no crescimento econômico e empresarial, independente do porte e o faz isso com base na educação como princípio transformador. Como o SEBRAE gerencia o conhecimento construído e disseminado?
	O conhecimento é o produto de informações processadas sob a influência de fatores diversos (método, linguagem, fatores psicológicos, sociais e outros conhecimentos já acumulados). Informações que advêm de dados percebidos no ambiente sob e através da influência destes fatores de percepção e processamento. (CHERUBINI NETO, 2002),	Falar sobre criação de conhecimento, seu gerenciamento, transformação social e educação, envolvem algumas influências de empresas com finalidades lucrativas. Como o SEBRAE atua para atender as necessidades tanto sociais quanto econômicas?
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR -IES	As IES privadas ou públicas se vinculam à prestação de serviços educacionais, dispondo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento, já que a abertura de novas ofertas de Educação Superior depende da autorização do Ministério da Educação (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).	Em sua opinião o perfil educacional adotado pelo SEBRAE, está sendo tratado apenas como formadora de mão de obra qualificada?
	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, 2000; THURLER, 2001; OCDE, 2005).	Mudanças são necessárias, pois a educação trata do pleno desenvolvimento humano e com isso, como o SEBRAE está envolvido nesse processo transformador, através da educação? Pode citar o que acha mais significativo na educação desempenhado pelo SEBRAE?

TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	As transformações foram resultado da organização dos movimentos sociais, que reivindicavam o direito à educação e a profissionalização e mesmo uma maior participação dessa instituição na sociedade. (SERVA; DIAS, 2016).	Transformações trazem impactos profundos na sociedade. Em sua visão, é papel apenas das IES ou de instituições como o SEBRAE para promover transformações profundas na sociedade?
	Peter Drucker (1991), citado por Miguel e Teixeira (2009 p.38), “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando ação, fazendo com que, uma pessoa (ou uma instituição) seja capaz de agir de forma diversificada e mais eficaz”.	Percebe-se que transformações são difíceis e demoradas de se realizar, porém marcam profundamente, o SEBRAE percebe essas resistências em relação as mudanças através da educação? Como contornam essas situações?

Fonte: Elaborada pela autora.

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A IES

As questões correspondem às teorias abordadas no desenvolvimento da pesquisa e que norteiam o que se deseja saber sobre os entrevistados e suas atribuições.

GESTÃO DO CONHECIMENTO	Conjunto de estratégias, planos, processos e sistemas orientados para a administração do capital intelectual da organização, incluindo a identificação do conhecimento necessário e seu provimento, o mapeamento do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos, sua conservação, proteção e expansão, e seu aproveitamento como fator de produção e como gerador de negócios e diferenciais competitivos. (VON KROGH ET AL, 2001).	Como foi planejada a estrutura organizacional da IES? A estrutura atende aquilo que se propõe? De que forma? A organização e gestão da IES, acompanha uma dinâmica própria para se adequar a região?
	O conhecimento é o produto de informações processadas sob a influência de fatores diversos (método, linguagem, fatores psicológicos, sociais e outros conhecimentos já acumulados). Informações que advêm de dados percebidos no ambiente sob e através da influência destes fatores de percepção e processamento. (CHERUBINI NETO, 2002),	As produções acadêmicas da IES passam por monitoramento, no sentido de avaliar, reavaliar e melhorar suas práticas? Pode dizer como é feito?? Como as produções acadêmicas são organizadas e geridas pela IES e de que modo são aplicadas ou replicadas na sociedade? Cite exemplos dessas aplicações.
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR -IES	As IES privadas ou públicas se vinculam à prestação de serviços educacionais, dispendo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento, já que a abertura de novas ofertas de Educação Superior depende da autorização do Ministério da Educação (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).	O que diferencia esta IES das demais? Qual o maior diferencial que a IES apresentou à comunidade da cidade de Itaberaba?

	<p>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, 2000; THURLER, 2001; OCDE, 2005).</p>	<p>O que é criado e desenvolvido no âmbito da IES, corresponde a forma como ela foi planejada, atendendo ao que se propõem para com alunos, professores, funcionários e a comunidade?</p> <p>As produções e criações acadêmicocientíficas da IES proporcionam alguma mudança social e profissional? Como essas produções são postas em visibilidade e desenvolvidas?</p>
TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	<p>As transformações foram resultado da organização dos movimentos sociais, que reivindicavam o direito à educação e a profissionalização e mesmo uma maior participação dessa instituição na sociedade. (SERVA; DIAS, 2016).</p>	<p>Quando a IES estava em fase de constituição, tinha-se noção dos impactos que ela geraria na sociedade com seus cursos superiores? Esses impactos, de certa maneira, eram esperados?</p>
	<p>Peter Drucker (1991), citado por Miguel e Teixeira (2009 p.38), “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando ação, fazendo com que, uma pessoa (ou uma instituição) seja capaz de agir de forma diversificada e mais eficaz”.</p>	<p>Você observou mudanças ou transformações reais e perceptíveis com a implantação da IES nesta região? Pode elencar algumas dessas mudanças?</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPRESARIADO

As questões correspondem às teorias abordadas no desenvolvimento da pesquisa e que norteiam o que se deseja saber sobre os entrevistados e suas atribuições.

GESTÃO DO CONHECIMENTO	<p>Conjunto de estratégias, planos, processos e sistemas orientados para a administração do capital intelectual da organização, incluindo a identificação do conhecimento necessário e seu provimento, o mapeamento do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos, sua conservação, proteção e expansão, e seu aproveitamento como fator de produção e como gerador de negócios e diferenciais competitivos. (VON KROGH ET AL, 2001).</p>	<p>Em sua empresa, como é feita a produção de conhecimento, desenvolvida e criada, as ideias e aprendizados de colaboradores são aplicados ou replicados?</p>
	<p>O conhecimento é o produto de informações processadas sob a influência de fatores diversos (método, linguagem, fatores psicológicos, sociais e outros conhecimentos já acumulados). Informações que advém de dados percebidos no ambiente sob e através da influência destes fatores de percepção e processamento. (CHERUBINI NETO, 2002).</p>	<p>No seu entendimento, as produções desenvolvidas e criadas por colaboradores, auxiliam ou auxiliam o crescimento e geração de renda da empresa?</p>
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR -IES	<p>As IES privadas ou públicas se vinculam à prestação de serviços educacionais, dispondo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento, já que a abertura de novas ofertas de Educação Superior depende da autorização do Ministério da Educação (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).</p>	<p>A empresa foi planejada utilizando produções acadêmicas em sua estrutura organizacional? Houve planejamento inicial ou o planejamento veio como o passar do tempo? Pode contar um pouco de sua história?</p>
	<p>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, 2000; THURLER, 2001; OCDE, 2005).</p>	<p>Com base na educação, sua empresa recebe estagiários, se sim, houve a contratação de alguns deles por qual motivo? Se não, porque não se tem essa oportunidade? Com base na questão anterior, o que é criado e desenvolvido dentro da empresa, gera algum retorno lucrativo, ou a criação corresponde apenas ao aperfeiçoamento de pessoal?</p>

TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	As transformações foram resultado da organização dos movimentos sociais, que reivindicavam o direito à educação e a profissionalização e mesmo uma maior participação dessa instituição na sociedade. (SERVA; DIAS, 2016).	A empresa já se beneficiou com ideias e aprendizado acadêmico, no sentido de que um colaborador tenha apresentado projetos de melhoria? Se sim, como a empresa escolhe esses projetos e os implementa? Se não, porque não se tem essa abertura?
	Peter Drucker (1991), citado por Miguel e Teixeira (2009 p.38), “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando ação, fazendo com que, uma pessoa (ou uma instituição) seja capaz de agir de forma diversificada e mais eficaz”.	Produções e criações acadêmico-científicas proporcionaram alguma mudança significativa na empresa?

Fonte: Elaborada pela autora.

APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O (A) ALUNO (A)

As questões correspondem às teorias abordadas no desenvolvimento da pesquisa e que norteiam o que se deseja saber sobre os entrevistados e suas atribuições.

GESTÃO DO CONHECIMENTO	<p>Conjunto de estratégias, planos, processos e sistemas orientados para a administração do capital intelectual da organização, incluindo a identificação do conhecimento necessário e seu provimento, o mapeamento do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos, sua conservação, proteção e expansão, e seu aproveitamento como fator de produção e como gerador de negócios e diferenciais competitivos. (VON KROGH ET AL, 2001).</p>	<p>Que graduação você cursou na Faculdade de Santa Cruz da Bahia - FSC, e o que motivou a escolha do curso nessa IES? Em relação ao conhecimento adquirido na IES, você considera ele satisfatório em sua graduação e porquê?</p>
	<p>O conhecimento é o produto de informações processadas sob a influência de fatores diversos (método, linguagem, fatores psicológicos, sociais e outros conhecimentos já acumulados). Informações que advêm de dados percebidos no ambiente sob e através da influência destes fatores de percepção e processamento. (CHERUBINI NETO, 2002),</p>	<p>A IES proporcionou amplo acesso e incentivo a criação de conhecimento, através do desenvolvimento e da promoção de projetos? Pode citar algum projeto incentivador? E quanto as suas produções acadêmicas, elas foram divulgadas ou levadas adiante? Se sim, onde elas foram apresentadas?</p>
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR -IES	<p>As IES privadas ou públicas se vinculam à prestação de serviços educacionais, dispondo de menor autonomia, com uma ou poucas áreas do conhecimento, já que a abertura de novas ofertas de Educação Superior depende da autorização do Ministério da Educação (Art. 28 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).</p>	<p>Como você avalia a IES em que se gradou, ela correspondeu ao que esperava em sua formação ou poderia melhorar? Cite uma melhoria possível.</p> <p>Você cursou outros níveis de qualificação além da graduação? Se sim, o que motivou a continuar se qualificando?</p>

	<p>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, 2000; THURLER, 2001; OCDE, 2005).</p>	<p>A IES promoveu e incentivou a pesquisa e a produção acadêmica de forma significativa? Como você classificaria esse incentivo? Que projetos acadêmicos foram mais significativos para a construção da sua formação?</p>
<p>TRANSFORMAÇÃO SOCIAL</p>	<p>As transformações foram resultado da organização dos movimentos sociais, que reivindicavam o direito à educação e a profissionalização e mesmo uma maior participação dessa instituição na sociedade. (SERVA; DIAS, 2016).</p>	<p>Na sua percepção, a IES apresenta maior preocupação com questões lucrativas? O que levou a essa percepção? Após a graduação, você teve mais oportunidades de trabalho? Se sim, como foi a sua trajetória inicial até a posição que ocupa atualmente?</p>
	<p>Peter Drucker (1991), citado por Miguel e Teixeira (2009 p.38), “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando ação, fazendo com que, uma pessoa (ou uma instituição) seja capaz de agir de forma diversificada e mais eficaz”.</p>	<p>Após a graduação, teve alguma experiência de trabalho relacionada à sua área de atuação? Você percebe mudanças relacionadas ao seu nível de escolaridade e sua posição atual? Você conseguiu aplicar o conhecimento adquirido durante a sua graduação?</p>

Fonte: Elaborada pela autora.