

## FERRAMENTAS DE SUPORTE AOS GESTORES NO ENSINO SUPERIOR

### SUPPORT TOOLS FOR MANAGERS IN HIGHER EDUCATION

**Eliane Ribeiro Pereira<sup>1</sup>**

*Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ*

**Francisco Nilton Gomes de Oliveira<sup>2</sup>**

*Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ*

#### RESUMO

Neste artigo, apresenta-se um estudo dos sistemas de planejamento estratégico: análise *SWOT*, *Balanced Score Card* (BSC) e gestão do conhecimento como dispositivos facilitadores aos gestores que administram uma Instituição de Ensino Superior (IES). Dessa forma, objetiva-se analisar os sistemas utilizados por tais gestores em suas IESs, como dispositivos para o planejamento estratégico. A pesquisa foi baseada em um estudo qualitativo, em que foi aplicado um questionário a 100 gestores de Instituições de Ensino Superior no Brasil (Faculdades, Centros Universitários e Universidades), composto por perguntas fechadas e abertas. A pesquisa contém dez descritores, porém, neste artigo, será apresentada uma análise de dois descritores, a saber: quais os dispositivos ou sistemas utilizados para o planejamento estratégico em sua IES, e o uso da gestão do conhecimento como uma ferramenta que facilita o gerenciamento. A coleta dos dados ocorreu no período de agosto/2017 a março/2018 e os dados apresentados foram analisados a partir das narrativas dos sujeitos investigados e discutidos à luz da literatura. Conclui-se que a análise *Swot*, *balanced scorecard* e a gestão do conhecimento são sistemas que facilitam estratégias de planejamento nas IES, apoiando os gestores na tomada de **decisões no cotidiano de suas instituições**.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ensino Superior; Planejamento estratégico; Gestão do conhecimento.

---

1 Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense (2010), Mestrado em Engenharia de Produção pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação (COPPE) (1993). Endereço para correspondência. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Av. Pasteur, 250 – sala 242 – CEP: 22.290-240. E-mail: [egrubeiro@facc.ufrj.br](mailto:egrubeiro@facc.ufrj.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2854-6745> link do lattes: <http://lattes.cnpq.br/1256434444662328>

2 Doutorado em Linguística pela Universidade Federal de Pernambuco e Pós Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul- (UFRGS). Mestrado Educação Profissional e Tecnológica do Colégio Técnico Industrial na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Endereço para correspondência CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UFRJ, Avenida Carlos Chagas Filho, 373 - Cidade Universitária Rio de Janeiro - RJ - 21941-902 E-mail: [nilton@medicina.ufrj.br](mailto:nilton@medicina.ufrj.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2293-2111> Link do Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/8810489697768335>

## **ABSTRACT**

In this article presents a study of strategic planning systems: *SWOT analysis*, *Balanced Score Card* (BSC) and knowledge management as facilitating devices for managers who manage a Higher Education Institution (HEI). The objective is to analyze the systems used by managers in their HEIs, as a device for strategic planning. The research was based on a qualitative study, with a questionnaire being applied to 100 managers of Higher Education Institutions in Brazil (Colleges, Universities Centers and Universities), with closed and open questions. The research contains 10 descriptors; however, in this article we will present an analysis of 02 descriptors, namely: What devices or systems are used for strategic planning in your HEI; and, the use of knowledge management as a facilitating tool in management. We will analyze some narratives of these managers in a qualitative way, since when they answered the questionnaire; they descriptively positioned themselves on the closed questions. Here, we will use some excerpts that approach the theme discussed here. Data collection took place from August/2017 to March/2018. The study subjects were managers of private Higher Education Institutions, namely: deans, directors, pro-deans, institutional attorneys and course coordinators. The data presented will be analyzed from the narratives of the investigated subjects and discussed in the light of the literature. It is concluded that *SWOT, analysis, balanced scorecard* ad knowledge management are systems that facilitate planning strategies in HEIs, supporting managers in making decisions in the daily life of their institutions.

**KEYWORDS:** Higher Education; Strategic Planning; Knowledge Management.

## **RESUMEN**

En este artículo se presenta un estudio de los sistemas de planificación estratégica: análisis *SWOT*, Cuadro de Mando Integral (CMI) y gestión del conocimiento como dispositivos facilitadores para los directivos que gestionan una Institución de Educación Superior (IES). Así, el objetivo es analizar los sistemas utilizados por dichos directivos en sus IES, como dispositivos de planificación estratégica. La investigación se basó en un estudio cualitativo, en el que se administró un cuestionario a 100 gestores de Instituciones de Educación Superior en Brasil (Facultades, Centros Universitarios y Universidades), compuesto por preguntas cerradas y abiertas. La investigación contiene diez descriptores, sin embargo, em este artículo se presentará um análisis de dos descriptores, a saber: qué dispositivos os sistemas se utilizan para la planificación estratégica en su IES, y el uso de la gestión del conocimiento como una herramienta que facilita la gestión. La recolección de datos tuvo lugar entre agosto de 2017 y marzo de 2018, y los datos presentados fueron analizados a partir de las narrativas de los sujetos investigados y discutidos a la luz de la literatura. Se concluye que el análisis *SWOT*, el cuadro de mando integral y la gestión del conocimiento son sistemas que facilitan la planificación de estrategias en las Instituciones de Educación Superior (IES), apoyando a los gestores en la toma de decisiones en el día a día de sus instituciones.

**PALABRAS CLAVE:** Enseñanza superior; Planificación estratégica; Conocimiento administrativo.

## **INTRODUÇÃO**

## Ferramentas de Suporte aos Gestores no Ensino Superior

As Instituições de Ensino Superior (IES) são espaços de produções humanas plurais. São muros polissêmicos de encontros e desencontros que habilitam o homem contemporâneo a agir no seu tempo, preparando-o para intervir no processo histórico, motriz da evolução humana e social. A instituição de ensino não tem por função consumir ideias, mas as produzir, de modo a transformar sujeitos que assumam compromissos e posições perante a sociedade.

Na contemporaneidade, a educação é posta como uma prática social concreta e histórica, determinada no bojo das relações sociais, numa transversalidade que requer, *a priori*, o constante aperfeiçoamento e incentivo institucional, com gestores pautados em uma administração inovadora e participativa que vislumbre diferentes ferramentas de gestão para os apoiarem na sua práxis diária, no exercício da administração universitária.

Esses gestores buscam o domínio, numa perspectiva crítico-criativa do conhecimento e das ciências, da visão globalizante das relações socioeducacionais e situações que delas advêm, da conscientização profissional e da responsabilidade que tal consciência impõe, da necessidade de ser um agente de transformação social, por meio de uma prática inovadora e criativa. Nenhum conhecimento humano se desenvolve fora de um contexto social (Oliveira, 2014, p. 23).

Em uma sociedade regida pelo poder da ciência e da tecnologia, o gestor deve buscar sua identificação na dimensão da nova ordem, por força das contingências, efetivar-se-á por intermédio da interdisciplinaridade e até mesmo da transdisciplinaridade, podendo se configurar como um gestor ativo no planejamento, na liderança e na tomada de decisões, de modo descentralizado.

Essa proposição ocorre no setor educacional, composto por organizações de caráter complexo, em que a gestão do seu próprio conhecimento pode ser o modo delas se destacarem e, principalmente, manterem-se competitivas. Nessa seara, vislumbra-se que a grande dificuldade das IES é a utilização das tecnologias de informação de modo a integrar e processar o conhecimento propagado por toda a organização (Oliveira, 2014, p. 77). Assim, observa-se a necessidade de um modelo de gestão de conhecimento que possibilite a concorrência da IES em um mercado competitivo, com grandes grupos educacionais que emergem na educação superior no Brasil.

Hodiernamente, no Brasil, o administrador precisa lidar com um cenário de inúmeros desafios em uma IES, devido ao grande número dessas instituições, ao alto índice de evasão e ao desestímulo dos alunos, impactados por um longo período de pandemia (COVID-19). Tais fatores têm se tornado determinantes para uma crise na educação superior brasileira, oriunda de uma crise socioeconômica.

No que diz respeito aos modelos de gerenciamento e otimização das IES, a Educação Superior Brasileira ainda carece de um movimento inovador que envolva não apenas a percepção

sócio-histórica, mas também precisa lançar-se perante o impacto de mudanças socioeconômicas. Tal cenário impinge uma ruptura do paradigma de gestão mais conservadora ou tradicional nas IES, em que há necessidade de investir no crescimento socialmente responsável, lidando com alunos mais exigentes e menos flexíveis ao modelo posto dessas instituições, muitas vezes burocrático e com tecnologias de informação defasadas.

Segundo Oliveira (2014), esse contexto situacional se dá devido à baixa qualificação dos gestores para lidar com os cenários da educação superior no Brasil, uma vez que tais administradores têm uma *expertise* em procedimentos administrativos, mas lhes faltam conhecimento acadêmico, *know-how* dos aspectos pedagógicos e normativos da legislação da educação superior e, principalmente, conhecimento da educação brasileira sob o prisma das suas realidades, permeado por aspectos sócio-históricos. Independentemente de serem públicas ou privadas, as IES necessitam de parâmetros administrativos e acadêmicos que vislumbrem a sustentabilidade como meio de superar os desafios que se apresentem.

Para Oliveira (2014), as IES devem se modernizar estrategicamente no que concerne ao tripé ensino, pesquisa e extensão nas dimensões acadêmica e administrativa, conduzindo ações e estratégias de planejamento tecidas por gestores que não tenham apenas o conhecimento da cultura administrativa, mas estejam habilitados a enfrentar os desafios de gerenciamento, buscando gerar receitas a partir de produtos e serviços inovadores,

possibilitando assim mecanismos de trabalho no tema gestão de projetos científicos e tecnológicos com o objetivo de contribuir para a adequada elaboração e gestão deste processo, através de cursos, capacitações e seminários; gerar superávit nas atividades fim que garanta o reinvestimento na formação e qualificação institucional, buscar otimização na utilização dos recursos financeiros da Instituição e firma-se como uma IES inovadora primordial para a comunidade regional e local. A inovação deverá ser um diferencial marcante, identitário para as IES (Oliveira, 2014, p. 23).

Nessa direção parte-se de algumas reflexões para nortear este estudo, a saber, o fenômeno que vem ocorrendo no Brasil, onde grandes grupos educacionais imperam atualmente nas incorporações, e como os gestores lidam com esse cenário. O objetivo da pesquisa foi investigar as ferramentas utilizadas pelos gestores em suas IES, como apoio à elaboração do planejamento estratégico e à gestão do conhecimento. Na pesquisa, busca-se estudar os cenários das IES privadas. Tal escolha se deu, ao se considerar que parte da educação superior brasileira é privada, pois a realidade dessa modalidade de educação superior brasileira é privatista. Segundo dados do Censo da Educação Superior 2020, 75,8% das matrículas se encontram em instituições de ensino superior privadas.

### **METODOLOGIA**

A pesquisa se caracteriza como uma pesquisa social de cunho exploratório, tendo em vista que buscou respostas para determinados contextos situacionais que podem interessar à sociedade. A pesquisa social prima por utilizar dados que propiciem reflexões sobre o objeto cientificamente abordado em um determinado estudo. Dessa forma, esse tipo de pesquisa vislumbra a complexidade do objeto do estudo científico e busca avançar nessa limitação, ao possibilitar parear os achados obtidos a partir de diferentes olhares. Todo objeto de estudo é complexo e necessita ser analisado em recortes que evidenciem suas conexões (Minayo, 2001, p. 63).

Este artigo é um recorte de uma investigação que discute diferentes aspectos que envolvem as incorporações, fusões e aquisições na Educação Superior do Brasil. Foi realizado um estudo qualitativo e quantitativo, tendo sido entrevistados 100 gestores de Instituições de Ensino Superior brasileiras (Faculdades, Centros Universitários e Universidades). O instrumento de coleta possui perguntas fechadas e abertas, contendo dez descritores, dos quais apenas dois foram abordados no presente estudo: quais os dispositivos ou sistemas utilizados para o planejamento estratégico em sua IES, e o uso da gestão do conhecimento como uma ferramenta que facilita o gerenciamento.

A coleta dos dados ocorreu no período de agosto/2017 a março/2018. Os dados apresentados foram analisados a partir das narrativas dos sujeitos investigados e discutidos à luz da literatura. A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê Científico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

### **Análise dos Resultados**

Os trechos analisados foram selecionados em um movimento de leitura e releitura das narrativas dos gestores que responderam aos questionários. Dentre os 100 questionários respondidos, buscamos seis questionários e nos propusemos a discorrer, no estudo aqui apresentado, sobre dois descritores de um quantitativo de dez. Os seis questionários foram escolhidos de forma aleatória, e os descritores foram selecionados conforme os objetivos do artigo. Para mencionar os gestores, serão utilizados pseudônimos com os nomes dos planetas: Saturno, Plutão, Urano, Terra, Marte e Júpiter.

#### **Descritor 1**

Como os gestores educacionais lidam com a sustentabilidade financeira e quais os recursos utilizados na manutenção de suas IES.

A sustentabilidade financeira das IES tem sido um mecanismo de muita preocupação dos mantenedores das IES privadas, em face dos diversos fatores que têm imperado na educação brasileira, tais como evasão, grandes grupos educacionais com recursos físicos e financeiros satisfatórios, avaliação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e do Ministério de Educação (MEC) cada vez mais exigente, bem como poucos profissionais com expertise para lidar com cenários tão desafiadores.

As IES têm padecido de uma crise financeira e trabalhado com déficits orçamentários. A pandemia da COVID-19 só agravou esses dados e algumas instituições tradicionais foram incorporadas a grandes grupos educacionais.

Para sobreviverem, as IES tiveram que diminuir custos e realizar investimentos em recursos tecnológicos, humanos e físicos. Para Urano, Júpiter e Saturno, as estratégias de planejamento implantadas e implementadas nas IES, como a *Análise SWOT* e o *Balanced Score Card (BSC)*, são o meio necessário para redimensionar a crise financeira nessas instituições. Tais ferramentas contribuem de modo diferente e objetivam complementar o processo de elaboração de um planejamento estratégico adequado.

Para Urano, a Análise *SWOT*:

*é um dispositivo essencial para o planejamento estratégico nas IES. É uma possibilidade de os gestores visualizarem o momento atual nas IES, bem como o futuro da Instituição. A ferramenta permite como que as Instituições não cometam erros sanáveis. Uma forma da IES não afundar administrativamente a empresa. A análise SWOT permite refletir a situação da organização de forma global, essa ferramenta é utilizada para realizar o diagnóstico estratégico, visando à melhoria contínua da IES.*

Segundo Drucker (1999), o planejamento não deve ser realizado unicamente com base na análise rotineira e interna da organização, mas deve incluir o ambiente externo, que abarca as oportunidades de mercado de maneira dinâmica e contém as ameaças que podem impactar o planejamento e a execução das ações da organização.

Saturno referenda que o *Balanced ScoreCard (BSC)* é uma das ferramentas a serem utilizadas no planejamento estratégico de sua IES:

*Uma ferramenta que pode ser utilizada pelos administradores universitários, como um dispositivo que alinha a linguagem da empresa, agregando valor para os alunos e, conseqüentemente. Ademais, estão incluídas nessa perspectiva medidas de processos de inovação que criam produtos e serviços. É importante definir as prioridades estratégicas para os vários processos internos, de forma a satisfazer tanto o aluno quanto o shareholder. É uma ferramenta que utilizo como estratégia de desempenho.*

Segundo Chiavaneto (1996, p. 15):

O modelo do BSC, a partir da visão e missão corporativas, decompõe esses elementos em diferentes pontos de vista – perspectivas –, segundo a visão de acionistas, clientes, empregados e outras partes que possam estar interessadas na organização, alinhando a linguagem e facilitando o seu entendimento.

Nesse mote, as perspectivas fornecem uma estrutura para o BSC, por meio da qual é possível traduzir a estratégia em termos operacionais. É necessário que sejam definidos elementos que possibilitem um clima organizacional que dê suporte à mudança, à inovação e ao crescimento da empresa. As medidas que auxiliam na solução de problemas relacionados aos capitais humano, informacional e organizacional são identificadas por meio do BSC (Maximiano, 2007, p. 107). Nesse condão, os objetivos e as métricas pretendidos devem propalar se a execução e as estratégias das organizações aumentam a produtividade e melhoram o uso de ativos (Maximiano, 2007, p. 107).

Dando prosseguimento, o BSC se define como um sistema de gerenciamento estratégico, coordenando as estratégias organizacionais em longo prazo. Isso porque para cada uma das perspectivas é preciso definir os respectivos objetivos e ações que servem para mensurar a evolução da organização em cada uma delas (Maximiano, 2007, p. 107).

Assim, nesse contexto, o BSC é mais que um sistema tático de mensuração, ele pode ser utilizado como um sistema de gerenciamento estratégico, gerenciando as estratégias organizacionais em longo prazo. Isso porque, para cada uma das perspectivas, é preciso definir os respectivos objetivos, ações e indicadores que servem para mensurar a evolução da organização em cada uma delas (Brown, 2000, p. 145).

A partir das narrativas dos gestores aqui investigados, percebe-se que eles consideram a *Análise SWOT e o Balanced Scorecard* como sistemas a serem utilizados nas IES e como ferramentas condutoras para o planejamento estratégico de suas organizações. Esses achados são significativos se considerarmos que as narrativas dos gestores apontam que o BSC pode ser usado pelas IES como uma ferramenta de comunicação e como um sistema de mensuração. Esse feito pode se dar em três momentos distintos: no planejamento estratégico, quando a missão, a visão, os objetivos, os limites e os desafios da IES (Análise SWOT) subsidiarão caminhos de estratégia da organização; na estratégia em ação, momento em que o BSC pode traduzir indicadores da IES e, por fim, no monitoramento, quando a estratégia será avaliada e reavaliada por meio do BSC.

Neste ínterim, Chiavenato (1996, p. 43) discorre sobre os passos envolvidos no processo de implantação e implementação do BSC, a saber:

I. Desenvolver ou confirmar a missão, valores, visão e estratégia; II. Confirmar o papel do BSC na estrutura de gestão do desempenho; III. Selecionar as perspectivas do BSC; IV. Rever materiais relevantes para as decisões; V. Conduzir entrevistas com gestores; VI. Criar o mapa estratégico; VII. Recolher feedbacks; VIII. Desenvolver medidas de desempenho; IX. Desenvolver metas e iniciativas; X. Desenvolver um plano de implementação contínua.

Yakhou e Dorweiler (2004) discorrem sobre quatro fatores do detalhamento de perspectivas que uma empresa deve considerar nas estratégias de planejamento:

PERSPECTIVAS ELEMENTOS CLIENTE Estudantes, empregados, faculdades, alunos, pais, inovações de ensino, imagem pública, reputação das faculdades, qualidade do serviço e melhoria contínua. PROCESSOS INTERNOS Excelência no ensino, qualidade da faculdade, currículo de excelência, inovação, eficiência e efetividade do serviço, questões estratégicas. INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM Ensino e aprendizado de excelência e inovação, desenvolvimento da faculdade, liderança em tecnologia, inovação em ensino/aprendizagem, inovações e melhorias no programa e currículo, melhorias pedagógicas, aprendizado com valor agregado, aprendizado para a vida, qualidade das instalações, processo direcionado para a missão. FINANCEIRA Levantamento de fundos, lucros das operações, investimento em capital humano, gestão financeira e relações externas, fortalecimento da marca e da imagem (Yakhou; Dorweiler, 2004, p. 67).

Já a análise SWOT possibilita construir elementos que retratam possíveis situações decorrentes, por meio de uma avaliação dos ambientes interno e externo. A construção de cenários auxilia a empresa a se adaptar aos possíveis contratempos que possam surgir na sua organicidade, evidenciando o contexto mercadológico caracterizado pela complexidade que é o mercado educacional contemporâneo. Executar cenários possibilita contextualizar a situação da IES, sinalizando os prós e contras de sua organicidade. Desse modo, estimula o pensamento estratégico e possibilita a superação de situações adversas na IES, favorecendo novos olhares e novas possibilidades. No planejamento estratégico, a ferramenta de criação de cenários tem sido frequentemente utilizada pelo setor privado e pela administração pública, dada a oferta de diferentes possibilidades de futuro que, por sua vez, dependem também das decisões que serão tomadas ao longo do tempo (Brown, 2002, p. 147).

## **Descritor 2**

O próximo sistema a ser analisado é a Gestão de Conhecimento, que pode e deve ser utilizada como uma ferramenta eficaz para agregar valor às funções desempenhadas pelas Instituições de Ensino Superior.



## Ferramentas de Suporte aos Gestores no Ensino Superior

Para Zarbor (2002), “as mudanças que vêm ocorrendo nas organizações atualmente convergem para a quebra de um paradigma histórico e, por meio dele, entramos na era sociedade da informação e do conhecimento”.

A gestão do conhecimento se debruça em compreender o modo como as organizações entendem o que elas conhecem, o que elas necessitam conhecer e como elas podem tirar o máximo proveito do conhecimento (Probst *et al.*, 2002, p. 124). Trata-se de um agrupamento de atividades que visa desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma empresa, que contém metas de atividades, procedimentos e tecnologias que buscam coletar, distribuir e utilizar o conhecimento, bem como representar fator de mudança no comportamento organizacional (Zarbor, 2002, p. 35).

Para Marte, uma das estratégias de sua IES é a Gestão do Conhecimento, definida por ele como uma ferramenta essencial para o alicerce funcional da sua instituição.

[...] Quando assumi a parte administrativa da IES, tive que buscar conhecimentos específicos para ajudar a minha Instituição que, naquele momento, padecia de um zelo. Os conflitos eram imensos: déficit orçamentário, problemas pessoais, comunicações intrincadas [...].

Conforme Zarbor (2002), a Gestão do Conhecimento é fundamental para se pensar estratégias essenciais na empresa, buscando compreender o conhecimento e o potencial para o corpo social da instituição. Assim, emerge trazer os valores, a missão e a filosofia da empresa. Essa concepção é propalada como cultura organizacional.

De acordo com Júpiter, a gestão do conhecimento foi fundamental para a visibilidade da comunicação em sua IES. A tecnologia da informação foi ampliada como estratégia que facilitou a comunicabilidade entre os setores e, principalmente, como elemento que propiciou o planejamento estratégico de sua instituição.

A Gestão do Conhecimento é um dos aspectos mais comentados no mundo empresarial, busca dar visibilidade à organização e ganhos no desempenho organizacional. Para Crawford (1994, p. 43): “a Gestão do Conhecimento tem o objetivo de caracterizar o fluxo do conhecimento na organização através da interação do conhecimento, que é gerado e compartilhado entre os colaboradores da empresa”.

Muitas vezes, as empresas possuem dados de informações diversas, com conhecimentos fragmentados nos diferentes setores, pouco utilizados por seus gestores e mal utilizados pelos gerentes de cada setor na empresa. “Essas dificuldades passam necessariamente pela forma como utilizar ferramentas que permitam um gerenciamento eficaz de todo este ambiente informacional” (Davenport, 2001, p. 77).

Nesse sentido, Davenport (2001) reverbera que se faz necessário o uso das ferramentas de Gestão do Conhecimento, com o objetivo de sistematizar parte do conhecimento funcional da empresa, bem como os documentos que fazem parte da vida orgânica da organização. Nessa concepção, Marte (1996, p. 36) narra:

Quando entrei na IES, as informações eram desorganizadas e pouco funcionais. Os documentos eram desorganizados e os dados históricos da vida funcional da empresa tinha sido perdido. Essa realidade foi o maior desafio encontrado por uma nova equipe de gestão. O banco de dados não era suficiente para darmos o ponto de partida e mudar o cenário da Faculdade.

Terra (2001, p. 15), lembra que:

se a IES não se organizar nos seus processos de trabalho, a mesma está fadada ao fracasso. Essa desorganização de informações, falta de planejamento e gestores não habilitados ao case educacional. Esta IES terá pouca chance de sobreviver no mercado, tão competitivo. Novas ferramentas de gestão, bem como dados concretos e reais é o único caminho de sobrevivência.

Diversas pesquisas apontam que as informações incorporadas nas empresas ainda são bastante incipientes, pois parte delas não está estruturada. Leite (2006, p. 24), remete que:

40% das informações usadas em Inteligência Competitiva provém de bancos de dados, 40% de material não estruturado (que está na memória das pessoas), 10% da consulta a especialistas ou outros consultores e os outros 10% são provenientes do compartilhamento de informações de fóruns e debates.

Nessa proposição, constata-se que as empresas não dão a valia necessária para o conhecimento das organizações, prejudicando, com isso, a comunicabilidade de uma forma geral entre os seus diversos setores.

Nonaka (2002, p. 45) afirma que: “a tecnologia não é neutra em matéria de construção de conhecimento, podendo influenciar quantitativa e qualitativamente esse processo, imprimindo-lhes novas características.” A autora define a tecnologia como um dispositivo que deve ser utilizado pelas organizações, como uma forma de impulsioná-las nas suas ações funcionais, bem como um balizador necessário para o planejamento estratégico da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constatou-se que, no meio de uma crise pandêmica, devido ao COVID-19, as incorporações de grandes grupos educacionais na educação superior, bem como administradores

com habilidades incipientes no que concerne ao case educacional, têm buscado caminhos para a sobrevivência das Instituições de Ensino Superior mediante o mercado educacional. A intenção da pesquisa foi escutar esses gestores no que diz respeito aos seus olhares no contexto situacional de suas IES.

Verificou-se que os gestores das IES buscam utilizar ferramentas de gestão como meio para otimizar seus processos de trabalho, bem como para incrementar a sua tomada de decisões. A análise *SWOT*, o *Balanced Scorecard* e a Gestão do conhecimento são dispositivos utilizados por eles. Nas narrativas, vislumbra-se que tais ferramentas têm apoiado o planejamento estratégico de suas IES.

Conclui-se, então, que essas ferramentas de gestão podem ser utilizadas pelos gestores da educação superior como um dispositivo facilitador no planejamento estratégico e como apoio aos processos de trabalhos institucionais.

## REFERÊNCIAS

- BROWN, J. Pesquisa que reinventa a corporação. *In: Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. O Advento da nova organização. *In: Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GARVIN, D. Construção da organização que aprende. *In: Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- LEITE, F. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico:** proposta de um modelo conceitual. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. 2006.
- MATOS, F. G. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 2006.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

Oliveira, F.N.G; Pereira Ribeiro, Eliane.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. *In: Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, F. N. G. **Cenários e determinantes na educação superior no Brasil**. Curitiba: CRV, 2014.

OLIVEIRA, J. B. A. **A empresa Inteligente**. Porto Alegre: Ortiz, 2005.

PORTER, M.; MONTGOMERY. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro; Campus, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; KAI, R. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores. *In: Gestão do Conhecimento*. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

YAKHOU, M.; DORWEILER, V. P. Environmental Accounting: an Essential Component of Business Strategy. **Business Strategy and the Environment**, 2004.

ZABOT, J. B.; SILVA, L. C. M. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

**Submetido em:** 08 de out de 2023.

**Aprovado em:** 27 de jan de 2024.

**Publicado em:** 30 de abr de 2024.