



## A GESTÃO DE CONHECIMENTO NA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O CASO DA UERN (RN)

Flavia Aparecida Barbosa Pereira  
Luciana Torres Correa De Mello  
Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz  
Jamerson Viegas Queiroz  
Helio Roberto Hekis  
Fabrícia Gonçalves De Carvalho

### RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizações complexas que executam diversas tarefas, muitas vezes sem um objetivo definido e em muitos casos a gestão é caracterizada pela descontinuidade administrativa. A Gestão do Conhecimento relaciona-se com a melhoria do grau de inovação das organizações, com a rapidez na capacidade de resposta, com a geração de economia de escala e com o melhoramento da produtividade organizacional. Este trabalho tem como objetivos identificar quais as práticas de Gestão de Conhecimento utilizadas na Gestão Universitária. Para responder este problema foi utilizada a metodologia do estudo de caso para descrever as práticas de gestão do conhecimento presentes na Gestão Universitária da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Os resultados encontrados evidenciam que as práticas adotadas pela IES analisada são incipientes no que tange a gestão das pessoas, contudo estão sendo desenvolvidos esforços para ampliar a pesquisa e a inovação de modo a contribuir com o desenvolvimento regional.

**Palavras-chave:** Gestão universitária; Gestão do conhecimento; Instituições de Ensino Superior.

### 1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das organizações atualmente, e em particular para as Instituições de Ensino Superior, está em aprender a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional.

De acordo com Drucker (1997) na antiguidade, o conhecimento era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a sabedoria e satisfação individual. Com a industrialização, o conhecimento passou a sinalizar características do indivíduo que afetam a

produtividade e a educação passou a diferenciar os indivíduos e possibilitar o acesso a determinados círculos e a partir daí possibilitar ganhos de salários.

Com o pós-guerra, o panorama mundial se deslocou da relativa estabilidade, comum no modelo de produção em massa, para um ambiente dominado pela busca constante de inovações e exigências cada vez maiores dos consumidores. Verifica-se também a elevação dos custos de desenvolvimento tecnológico, a enorme difusão da microeletrônica, além do surgimento de inovações constantes em outros terrenos, como a biotecnologia e a nanotecnologia (BRITO CRUZ; PACHECO, 2004).

A atual realidade econômica tem sido marcada pela exacerbação dos padrões de concorrência, na qual a necessidade constante de aprendizado e de introdução de novos produtos e serviços torna-se condição obrigatória as empresas que desejam obter vantagens comparativas.

Assim, a sociedade industrial vem se deslocando para uma sociedade baseada na mudança contínua, onde o trabalhador torna-se mais flexível num ambiente de trabalho caracterizado pela interdisciplinaridade; pela necessidade da colaboração e da realização dos trabalhos em equipe a fim solucionar os problemas das organizações.

Pesquisas têm sido desenvolvidas nas duas últimas décadas acerca da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações, sobretudo naquelas de fins lucrativos. Poucos são os trabalhos relacionados a GC com a gestão das IES. (OLIVEIRA, 2002; JÚNIOR ET AL, 2002; BUSANELLO ET AL., 2008; SOUZA, 2009).

O setor de ensino superior brasileiro está em expansão. São 5.266.216 alunos matriculados em 25.112 cursos ofertados por 2.377 Instituições de Ensino Superior, sendo que 73,5% destes alunos estudam em instituições privadas (INEP, 2009). Esta expansão vem trazendo uma série de modificações e exigências para a gestão universitária.

É diante deste cenário, que o presente artigo aborda a seguinte questão problema: Quais as práticas de Gestão de Conhecimento utilizadas na Gestão Universitária? Para responder ao exposto problema, o objetivo da pesquisa é utilizar o estudo de caso para descrever práticas de gestão do conhecimento presentes na Gestão Universitária de uma Universidade. Elencados ao objetivo geral estão os seguintes objetivos específicos i) Apresentar a evolução do ensino superior no Brasil; ii) Descrever a importância da gestão do conhecimento nas organizações. e iii) buscar na literatura ferramentas da gestão do conhecimento presentes nas práticas da gestão Universitária.

Este artigo está organizado da seguinte forma, além desta seção de caráter introdutório, está a seção 2 que explana sobre a fundamentação teórica da pesquisa, que está baseada na gestão do conhecimento e na gestão universitária; a seção 3 aborda a metodologia utilizada no trabalho; a seção 4 relata o estudo de caso e os resultados encontrados na pesquisa; a seção 5 trata das considerações obtidas na pesquisa, e a última seção contém as referências bibliográficas que contribuíram com esta pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

De acordo com Nonaka (2001), em uma economia onde a única certeza é a incerteza, somente o conhecimento é fonte de vantagem competitiva. Numa época em que os mercados mudam, as tecnologias se multiplicam, aumenta o número de concorrentes e os produtos caem em desuso quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam conhecimentos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias, produtos e serviços.

Sveiby (1998) define conhecimento como a capacidade de agir. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas.

A Gestão do Conhecimento passa do compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. “Os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas” (NONAKA, 2000, p. 31). Assim, a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não. Depende, portanto, do quanto está motivada para isso, pois motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma bem sucedida Gestão do Conhecimento nas IES.

A Gestão do conhecimento pode ser entendida como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, 1998, p.1). A criação do conhecimento para as organizações envolve a capacidade de “adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Esta “criação acontece quando o conhecimento dos indivíduos passa a ser cristalizado como parte da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83). Davenport e Prusak (1999) consideram que a gestão do conhecimento não é algo integralmente novo e que as organizações em geral já contam com recursos que a fundamentam: uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002) a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento. De acordo com Lima e Amaral (2008), os responsáveis pela definição pioneira e pela criação de um modelo amplamente utilizado até os dias atuais são Nonaka e Takeuchi. O modelo citado está fundamentado em dois conceitos: a conversão e a espiral do conhecimento. O primeiro identifica os diferentes tipos de conhecimento e processos de conversão responsáveis por sua criação e disseminação. O segundo é um modo de gerar um ciclo virtuoso que garanta a criação e transformação contínua desse conhecimento.

Em 1960, Polanyi classificou o conhecimento em dois tipos: o explícito e o tácito. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, exclusivo ao contexto, sendo, portanto, difícil de ser formulado e comunicado. Em contrapartida, para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é o conhecimento que pode ser transmitido de maneira formal e ordenada.

Apesar do conhecimento sempre ser gerado por indivíduos, ele pode ser trazido à luz e dilatado pela organização por intermédio de interações sociais, no decorrer das quais, o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito. A criação do conhecimento consiste, basicamente, em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Transformar os conhecimentos individuais em conhecimento coletivo, organizacional.

Assim, de acordo com Choin e Lee (2003), as organizações podem focar tanto no gerenciamento do conhecimento explícito, priorizando a capacidade de criar, armazenar, transferir e utilizar este tipo de conhecimento, como no gerenciamento do conhecimento tácito, enfatizando o seu compartilhamento pela interação interpessoal; ou em ambos.

A utilização do conhecimento é a etapa seguinte. De nada adianta gerar conhecimento se não for aplicado e usado na prática. Neste aspecto, a Tecnologia da Informação é um fator preponderante. É preciso que haja na IES uma cultura de pesquisa voltada para o aproveitamento do conhecimento. “Imagine quantos recursos já foram despendidos na realização de seminários, palestras e workshops e, que fora o aspecto motivacional, não se transformam numa base de conhecimentos a ser utilizada em experiências posteriores”. (OLIVEIRA, 2002, p. 8)

Para descobrir, gerenciar, desenvolver o capital intelectual e oferecer uma estrutura sobre a qual as Instituições de Ensino Superior (IES) possam desenvolver estratégias úteis e valiosas para cumprir sua missão tornam-se necessárias a perfeita compreensão dos processos

envolvidos e a instalação de um ambiente que propicie o trabalho do profissional do conhecimento (seja ele aluno, professor, pesquisador ou funcionário).

Embora o conhecimento não seja propriedade das organizações, a inovação está diretamente atrelada à criatividade das pessoas, ao conhecimento de cada indivíduo e a interação deste indivíduo com as pessoas. Alcará et al (2009) salientam que a habilidade de reconhecer o conhecimento presente nas organizações só é possível por meio das pessoas que fazem parte dessa organização, pois são elas que criam e compartilham o conhecimento.

Existem diversas práticas organizacionais que podem facilitar o compartilhamento e a criação de conhecimentos. Schlesinger et al (2008) citam a educação corporativa, os portais corporativos do conhecimento, a memória organizacional, mapa do conhecimento, benchmarking, comunidades de prática, gestão de pessoas e os sistemas de informação como práticas de construção dos sistemas de Gestão do Conhecimento.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

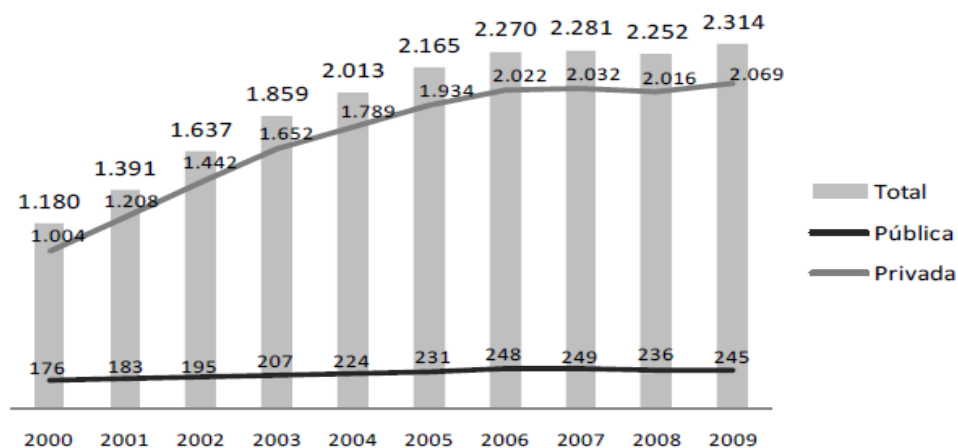
Nas organizações de ensino superior em geral as mudanças e inovações gerenciais acontecem de forma lenta, sobretudo nas IES públicas, onde o orçamento é atrelado aos recursos públicos. A administração universitária é, em muitos casos, caracterizada pela centralização, pela burocracia e pelo corporativismo. Nesse contexto, ações de melhoria da gestão fazem-se necessárias. É importante que se introduza a discussão a respeito do papel da revolução do conhecimento e da gestão do conhecimento nas organizações universitárias de modo que estas organizações busquem a eficiência e eficácia. De acordo com Terra (2000), as estruturas organizacionais devem procurar romper com a tradição hierárquico-burocrática a fim de que a gestão do conhecimento seja implantada.

Desde o fim dos anos 70, os empresários enxergaram as universidades e seus recursos de pesquisa como alternativas para reverter o declínio da produtividade e a necessidade constante de inovações demanda pelo mercado. Como resultado, nos Estados Unidos, uma série de programas e iniciativas federais e estaduais foi introduzida, para promover e estimular a cooperação entre empresas e universidades (SMITH, 1990)

Desde então, o relacionamento entre o setor acadêmico e industrial tem sido altamente identificado como um fator de crescimento da economia, uma fonte de novos produtos e empresas e, também, de fluxo de conhecimento para firmas existentes (ETZKOWITZ & LEYDESDORFF, 1998)

Neste cenário, a interesse pela gestão das Instituições de Ensino Superior no Brasil tem aumentado consideravelmente nas últimas décadas. Por um lado, justifica-se este interesse em função da existência de demanda reprimida pelo ensino superior, sobretudo nos anos 80, que contribuiu para que partir da estabilização monetária em 1994 milhares de estudantes se matriculassem neste nível de ensino, sobretudo nas IES particulares. Por outro lado, as mudanças introduzidas pelas Constituição Federal de 1988, pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 e pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior implantado em 2004 também trouxeram a tona a discussão sobre avaliação, qualidade e políticas públicas que garantissem que este crescimento fosse associado a melhorias neste nível de ensino.

Nesta perspectiva, Senhoras et al (2006) ressaltam que as transformações ocorridas no Ensino Superior Brasileiro diante das mudanças originadas pela nova LDB e a consequente abertura de um mercado com uma elevada demanda reprimida criaram um ambiente de oportunidades no mercado de ensino superior que se tornou progressivamente competitivo no setor privado. Essa informação pode ser comprovada por meio do crescimento no número de IES no Brasil entre os anos de 2000 e 2009, mostrada na Figura 1.



**Figura 1-** Evolução do Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil

Esse aumento significativo no número de IES foi também o resultado dos investimentos feitos pelo ministério da Educação (MEC) possibilitando o acesso de jovens e adultos ao ensino superior por meio de inúmeras políticas educacionais para o ensino Superior. Dentre as principais políticas é possível destacar a consolidação do Fundo de Financiamento ao estudante no Ensino Superior, a criação do Programa Universidade para Todos (PROUNI) em 2004 que concede bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de ensino e o Exame Nacional do Ensino Médio.

Nesse novo cenário é necessário que as IES se fortaleçam no mercado, buscando a diferenciação do seu produto, buscando estratégias e ferramentas para a melhoria da gestão organizacional, ou seja, é preciso inovações tecnológicas para o processo de ensino aprendizagem, capacitação para os professores, um atendimento diferenciado e é preciso acima de tudo investimentos em gestão de pessoas.

As IES são consideradas o centro da produção e do conhecimento e os processos de comunicação científica permeiam boa parte de suas atividades, o que permite tanto as trocas internas de conhecimento quanto externas, em interação com comunidades científicas (LEITE e COSTA, 2007).

O estudo a respeito da gestão do conhecimento demanda grupos multidisciplinares com uma visão sistêmica para compreender o assunto e as suas relações econômicas, sociais, políticas e institucionais. As práticas de gestão do conhecimento nas organizações em geral, e nas universidades especificamente, proporcionam uma maior agilidade nas respostas por demandarem a resolução de problemas por equipes.

Etzkowitz (2009) afirma que “a capitalização do conhecimento está no cerne de uma nova missão para a universidade, a de conectar-se aos usuários do conhecimento de forma mais próxima e estabelecer-se como um ator econômico por mérito próprio”. Nesta perspectiva, de acordo com o autor, a universidade deve ser empreendedora e basear-se em quatro pilares: a liderança acadêmica capaz de formular e implementar uma visão estratégica; controle jurídico sobre os recursos acadêmicos incluindo propriedades físicas da universidade e a propriedade intelectual que resulta da pesquisa; capacidade organizacional de transferir tecnologia por meio de patenteamento, incubação e licenciamentos; o empreendedorismo entre administradores, docentes e alunos

### **3. METODOLOGIA**

Entende-se por pesquisa o ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento consciente, na tentativa de desvelamento de determinados objetos. É a busca de uma resposta significativa a uma dúvida ou a um problema. Logo, a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. “Para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele” afirmam Ludke e André (1986, p.1).

O foco da pesquisa foi a realização de um estudo de caso na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. O presente trabalho está pautado em uma abordagem qualitativa e está inserido em uma pesquisa descritiva-exploratória na medida em que os dados serão observados, registrados, analisados e interpretados. A pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

O método qualitativo refere-se à pesquisa que produz dados descritivos, comportamento observável, escritos ou palavras das próprias pessoas. Na pesquisa qualitativa o pesquisador é o instrumento primário para coleta e análise de dados, sendo que a pesquisa qualitativa geralmente envolve trabalho de campo, onde o pesquisador deve ir fisicamente ao cenário estudado a fim de observar as ações.

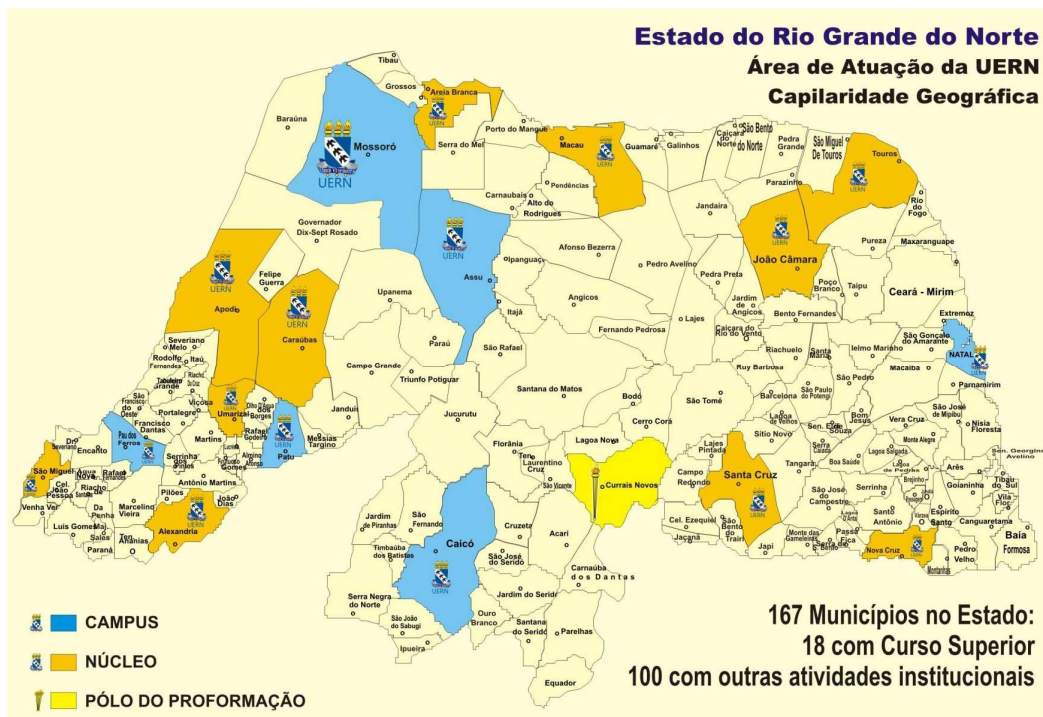
Com o propósito de melhor conhecer as variáveis de estudo utilizou-se dados secundários e primários. Inicialmente, utilizou-se a pesquisa bibliográfica na tentativa de resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico e sonoro, principalmente, de livros e artigos científicos. Os dados foram coletados por meio de entrevista semi estruturado. A entrevista, segundo Seltiz et al (1987, p.272) “é bastante adequada para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”

## **4. ANÁLISE DA REALIDADE INVESTIGADA E RESULTADOS**

### **4.1. UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (UERN)**

A UERN é uma instituição pública de ensino superior mantida pelo governo do estado do Rio Grande do Norte. A UERN está presente no estado do Rio Grande do Norte desde o ano de 1968, com sede na cidade de Mossoró.

Hoje a capilaridade da UERN abrange cerca de 100 municípios no Estado, por meio de ações de pesquisa e extensão e em 18 destes municípios há ao menos um curso superior da Instituição, conforme figura 2. São 10.763 alunos na graduação e 330 na pós-graduação stricto sensu. São 1062 docentes distribuídos em suas 10 faculdades, sendo 162 doutores. Atualmente na instituição existem 60 grupos de pesquisas



**Figura 2- Capilaridade da UERN**

## 4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS

Ao analisar as práticas e ferramentas da gestão do conhecimento utilizadas na UERN, foi verificado que a instituição utiliza em seu setor de Gestão de Pessoas as seguintes estratégias: um portal corporativo; um programa de treinamento e capacitação; incentivo ao trabalho em equipe e a estratégia de benchmarking.

O portal corporativo utilizado pela UERN está disponível para a comunidade externa e para a comunidade interna. A comunidade interna utiliza a Intranet, com o portal INTRAUERN onde o funcionário tem acesso a informações sobre os seus direitos e deveres e sobre as notícias referentes a Instituição. Sempre que um novo colaborador é admitido no quadro de funcionários, ele recebe um e-mail institucional e é inserido na rede de informações da Universidade

O programa de treinamento e desempenho humano é de responsabilidade do Setor de benefícios sociais e capacitação. O referido setor é acionado quando um novo funcionário é admitido ou quando é identificada uma necessidade nos dados coletados na avaliação de desempenho que é realizada quando os funcionários temporários completam 11 meses de contrato e quando os servidores concursados completam 24 meses de admissão.

Os trabalhos desenvolvidos na IES são incentivados para que se concretizem por meio da interação de equipes multidisciplinares a fim de promover o compartilhamento de informações.

Na esfera de estratégia de benchmarking, a UERN realiza reuniões de planejamento na qual há o compartilhamento de idéias e conhecimentos para propor melhorias nos setores. No

âmbito externo, ocorrem reuniões com outras instituições de ensino públicas ou privadas, o que possibilita conhecer e aprender práticas diferenciadas e adaptá-las na própria universidade.

No que refere-se as práticas e atitudes inovadoras, cabe destacar as ações para fortalecimento do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e o incremento dos grupos de pesquisa da Instituição. Verificou-se que a pesquisa e a geração de inovações na Universidade está alinhada ao desenvolvimento regional com o fortalecimento do empreendedorismo e que as redes de contato da Universidade com empresas da região, sobretudo aquelas que atuam no setor de petróleo, possibilitam a criação e difusão do conhecimento

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por foco compreender a questão da Gestão do conhecimento nas IES, especificamente na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, e considerando o objetivo geral de tal pesquisa, analisar ferramentas/práticas de gestão do conhecimento utilizadas.

Referente à gestão do conhecimento, as informações obtidas na UERN com os responsáveis pelo setor de Gestão de Pessoas e em documentos possibilitaram entender a importância das ferramentas e/ou práticas da área de gestão do conhecimento. Assim foi possível perceber que a UERN mantém em seus arredores um portal corporativo, um programa de treinamento e capacitação e adota estratégias de benchmarking.

Essas práticas permitem que as informações sejam disseminadas no interior e exterior da organização promovendo também uma disseminação de conhecimentos ao serem absorvidas pelos seus usuários. Essa dispersão de informações/conhecimento possibilita melhor formação dos profissionais na medida em que abrange a discussão sobre determinados assuntos.

A partir das constatações na resposta ao artigo, foi possível constatar que a questão do conhecimento na IES está sendo abordada mais intensamente pela sociedade a fim de exigências para melhorias no setor.

Destarte, é válido registrar que estas práticas são incipientes e que melhorias devem ser inseridas na universidades em forma de práticas e ou ferramentas com o objetivo de disseminar os conhecimentos gerados no interior da Universidade de modo a contribuir com o desenvolvimento regional.

## 6-REFERÊNCIAS

- ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em ciência da informação**, abr. 2009, v..14, n.1, p.170-191.
- BUSANELLO, R.; KELLER, J.; ESTÁCIO, S. N.; SANTOS, N. Gestão do conhecimento na educação: Uma Pesquisa Survey Sobre As Melhores Práticas Na Gestão De Uma Universidade Pública. In: KM Brasil 2008. São Paulo: KM Brasil, 2008
- CHOIN, B.; LEE, H. *An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance*. **Information and Management**. v. 40, n. 5, p. 403-417, 2003
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.. Conhecimento organizacional. São Paulo: Campus, 1999.
- ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The triple helix as a model for innovation studies. **Science and Public Policy**, v.25, n.3, p. 195-203, 1998



- LEITE, F.C.L.; COSTA, S.M.S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007
- LIMA, K. K., & AMARAL, D. C. (s.d.). Práticas de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa da rede Instituto Fábrica do Milênio. **Gestão e Produção.**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 291-305, maio-ago. 2008 .
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Ed. EPU, 1986
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: **Gestão do conhecimento: on knowledge management.** 2. ed. (*Harvard Business Review*). Rio de Janeiro: Campus 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- OLIVEIRA, Marcos Marques de. **As origens da educação no Brasil da hegemonia católica às primeiras tentativas de organização do ensino.** *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.* [online]. 2004, vol.12, n.45, pp. 945-958. ISSN 0104-4036.
- OLIVEIRA JUNIOR, Z. G.; CASTRO, D. S. P. **Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006
- POLIDORI, Marlis Morosini et al. Um olhar sobre a avaliação num contexto multidisciplinar. In: Anais do Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul: Pesquisa e Inserção Social, (Anpedsul), 7, 2008, Itajaí. Anais... Itajaí: Univali, 2008
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMAARD, K. **Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso.** São Paulo: Bookman, 2002.
- RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. **Avaliação das universidades brasileiras: as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado.** *Avaliação (Campinas)* [online]. 2011, vol.16, n.1, pp. 57-71. ISSN 1414-4077.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo:EPU/EDUSP, 1984
- SENHORAS. E. M.. TAKEUCHI. K. P. TAKEUCHI. K. P. **A Análise Estrutural do Ensino Superior Privado sob Perspectiva .** III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia . Rezende, 2006.
- SCHLESINGER, C. C.,et al, e. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Curitiba: IMAP, 2008
- SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Organizational learning and the learning organization: development in theory and practice.** London: Sage Publications, 1999.
- SOUZA, I.M. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.** Florianópolis,UFSC, 2009. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VELOSO, N. A. **Administração em educação.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1999.