



XXIV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – XXIV ENANCIB

ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E BENCHMARKING COLABORATIVO: UMA EXPERIÊNCIA EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

***KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COLLABORATIVE BENCHMARKING: AN EXPERIENCE IN A
HIGHER EDUCATION INSTITUTION***

Elaine Martins Parreiras – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Luciane Novaes Moreira – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Patrícia Nascimento Silva – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Fabício Ziviani – Universidade Católica de Brasília (UCB)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: A mobilidade é considerada a materialização da internacionalização da educação superior. Quando realizada por gestores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) configura-se como uma oportunidade de compartilhamento de conhecimento e boas práticas em instituições parceiras estrangeiras, estreitando laços e parcerias de colaboração. Este relato de experiência tem como objetivo apresentar práticas de benchmarking colaborativo de uma IES brasileira, na mobilidade internacional de gestores em instituições parceiras, mapeando atividades para a gestão do conhecimento. A pesquisa é caracterizada como exploratória e utiliza a técnica de pesquisa documental, por meio da análise de documentos e relatórios internos produzidos pela IES analisada, entre 2018 e 2024, sendo o estudo apresentado no formato de um relato de experiência. Observa-se que o *benchmarking* colaborativo aplicado à IES brasileira avaliada contribuiu de forma significativa para a mudança da cultura institucional relativa à gestão do conhecimento, para a formação profissional e pessoal dos gestores e demais membros da equipe, possibilitando o aperfeiçoamento de processos e sistemas, gerando inovação. A pesquisa tem relevância por reiterar a eficácia do *benchmarking* colaborativo como prática de gestão do conhecimento para mobilidade internacional de gestores e para a internacionalização, e contribui diretamente para pesquisa relacionada à Ciência da Informação ao integrar conhecimento, informação e inovação. Por fim, foi apresentada uma proposta de modelagem do processo de mobilidade internacional de gestores, associado ao *benchmarking* colaborativo, que pode ser utilizada como referencial para estudos futuros em gestão do conhecimento e internacionalização.

Palavras-chave: Benchmarking colaborativo; Gestão do Conhecimento; Ciência da Informação; Instituições de Ensino Superior.

Abstract: Mobility is considered the embodiment of the internationalization of higher education. When carried out by managers of a Higher Education Institutions (HEIs), it is an opportunity to share

knowledge and good practices with foreign partner institutions, strengthening ties and collaborative partnerships. This experience report aims to present the collaborative benchmarking practices of a Brazilian HEI, in the international mobility of managers in partner institutions, mapping activities for knowledge management. The research is characterized as exploratory and uses the documentary research technique, using internal documents and reports produced by the HEI analyzed, between 2018 and 2024, and the study is presented in the format of an experience report. It is observed that the collaborative benchmarking applied to the Brazilian HEI evaluations contributed significantly to the change in the institutional culture regarding knowledge management, to the professional and personal training of managers and other team members, enabling the improvement of processes and systems, generating innovation. The research is relevant because it reiterates the effectiveness of collaborative benchmarking as a knowledge management practice for international mobility of managers and for internationalization, and directly contributes to research related to Information Science by integrating knowledge, information and innovation. Finally, a proposal was presented for modeling the process of international mobility of managers associated with collaborative benchmarking that can be used as a reference for future studies in knowledge management and internationalization.

Keywords: Collaborative benchmarking; Knowledge Management; Information Science; Higher Education Institutions.

1 INTRODUÇÃO

Desde a Conferência Mundial de Ensino Superior realizada em 1998, em Paris, a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) destaca a necessidade de compartilhar conhecimento e novas tecnologias entre as instituições, bem como a promoção de uma mobilidade acadêmica ampliada e equilibrada no sentido de garantir a colaboração multilateral e multicultural, a fim de reduzir desigualdades e fomentar a cooperação internacional, oferecendo novas oportunidades para reduzir lacunas entre países mais e menos desenvolvidos (UNESCO, 2018).

Assim, a mobilidade é considerada a materialização da internacionalização da educação superior (Castro; Cabral Neto, 2012). O termo “internacionalização” vem sendo usado de várias formas e perspectivas desde sua categorização como termo científico na década de 1990. Knight (2004) definiu a internacionalização como o processo de integração de uma dimensão internacional e intercultural ao ensino, à pesquisa e aos serviços oferecidos pelas instituições de ensino superior. Em seguida, emergiram conceitos direcionados principalmente à mobilidade de estudantes e docentes, como um movimento de educação sem fronteiras: *borderless education* - educação sem fronteiras e *cross-border education* educação transfronteiriça (Knight, 2004).

Desta forma, a internacionalização consolida-se como a quarta missão da universidade (Santos; Almeida Filho, 2012), juntamente com as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Ela é um componente essencial da política institucional em consequência do aumento dos fluxos de pessoas e ideias, busca promover a cooperação e a integração entre as instituições parceiras e fomenta a construção de um espaço acadêmico transfronteiriço de caráter inovador e potencialmente multiplicador de conhecimento.

Ao longo dos anos, o termo internacionalização vem passando por adequações. No contexto contemporâneo globalizado, a internacionalização pode ser compreendida, dentre outros significados, como um processo de aprendizado colaborativo e como uma comunidade global de conhecimento (Knight, 2020). Todavia, é recente a participação de gestores nos programas de internacionalização na Instituição de Educação Superior (IES), objeto do presente relato de experiência. De modo geral, em algumas IES, a mobilidade internacional de gestores foi formalizada por meio da elaboração de planos estratégicos de internacionalização (PEI). Em 2019, o relatório *Enhancing and Promoting Latin American Mobility* (CAMINOS Project, 2019), voltado para a gestão da mobilidade no ensino superior na América Latina, reforçou a prática de mobilidade de gestores, com a elaboração de uma matriz de processos institucionais de boas práticas, por meio da qual os gestores podem identificar ferramentas que são mais apropriadas e relevantes, considerando a realidade local de cada instituição.

A mobilidade internacional de gestores nas IES oferece oportunidades de compartilhamento de conhecimento e boas práticas em instituições parceiras estrangeiras, a fim de estreitar laços de parceria e colaboração, podendo agregar práticas relacionadas à gestão do conhecimento como o *benchmarking* colaborativo. Desta forma, a questão que norteou esta pesquisa foi: como as práticas de *benchmarking* colaborativo podem contribuir para a gestão do conhecimento em uma IES?

Este estudo apresenta um relato de experiência com o objetivo de apresentar práticas de benchmarking colaborativo de uma IES brasileira, na mobilidade internacional de gestores em instituições parceiras, mapeando atividades para a gestão do conhecimento. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando da técnica de pesquisa documental, que incluiu relatórios e documentos internos da IES, tomando como referencial os objetivos de *benchmarking* para excelência de Araújo Júnior (2001), adaptados ao contexto da mobilidade internacional de gestores e divididos em seis etapas. Os dados analisados compreendem o período de 2018 a 2024.

A pesquisa justifica-se por contribuir diretamente para a área da Ciência da Informação

(CI) ao integrar práticas de gestão do conhecimento com a organização e disseminação de informações estratégicas, promovendo fluxos de informação e de conhecimento mais eficientes e inovadores dentro das instituições acadêmicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão do Conhecimento, Internacionalização e Mobilidade

A gestão do conhecimento, conforme descrito por Batista (2012), é compreendida como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, visando aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, bem como cooperar com a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública por meio da aplicação de suas práticas. Para Terra (2000), a gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das instituições utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado, ou seja, é uma forma de visualizar, pensar, repensar e atuar de maneira global. As práticas de gestão do conhecimento são relacionadas à gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior (Batista, 2004).

O termo embrionário *benchmarking* surgiu inicialmente com Frederick Taylor, especialista em métodos de organização do trabalho, na década de 1970. Tem origem na agrimensura e significa “ponto de referência”. Segundo Coelho (2014), *benchmarking* tornou-se um instrumento valioso devido às falhas dos métodos tradicionais de fixação de metas que algumas empresas americanas adotaram para enfrentar a concorrência externa, principalmente a concorrência dos produtos oriundos de empresas japonesas. Durante a Segunda Guerra Mundial, os japoneses, conhecidos por serem mestres na arte da imitação, desenvolveram técnicas e práticas organizacionais para que produtos e serviços pudessem ser introduzidos rapidamente no mercado. No entanto, somente a partir da década de 1980, o conceito teve grande divulgação com a empresa *Xerox Corporation*^(R) que buscou estudar profundamente a técnica japonesa (Araújo Júnior, 2001). Para este estudo, primeiramente, faz-se necessário esclarecer a diferença conceitual de *benchmark*, *benchmarking* e

benchmarking colaborativo, tendo em vista a existência de várias definições para esses termos.

Conforme o Guia Metodológico do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão da Secretaria de Gestão Pública (Brasil, 2014), *benchmark* é o marco de referência, uma medida de desempenho, um referencial comparativo, que pode ser quantitativo, representado por um resultado, ou qualitativo, representado por uma prática; *benchmarking* é o método para comparar o desempenho de processos, práticas ou produtos com seus similares mais eficazes e eficientes, interna ou externamente, com o objetivo de entender as práticas que conduzem ao desempenho superior ou exitoso, adaptá-las e implementar melhorias significativas levando em conta sempre o contexto local e, por fim, *benchmarking colaborativo* é o estudo realizado por um grupo de instituições sobre um determinado objeto, que pode ser um processo, prática ou produto, para compartilhar conhecimentos e resolver problemas em comum.

Ainda de acordo o referido Guia, são quatro os princípios fundamentais do *benchmarking*: reciprocidade-disposição para compartilhar informações sobre o objeto do estudo com as organizações participantes; analogia-existência de similaridade entre os objetos comparados, independentemente do setor de atuação, do porte e de ser organização congênere ou não; medição-necessidade de avaliar a qualidade das práticas das organizações participantes, por meio de indicadores de desempenho e, por fim, validade-pertinência, confiabilidade e comparabilidade das informações obtidas.

Para Almeida e Dominginhos (2012), o *benchmarking* facilita a adaptação de conceitos amplos de setores que são referências de excelência para a realidade de outra organização que busca aprimorar suas atividades, sendo visto como uma ferramenta que auxilia no processo de internacionalização, ao fornecer informações que podem reduzir os riscos na tomada de decisão e, conseqüentemente, aumentar a eficiência empresarial.

2.2 Mobilidade Internacional de Gestores no âmbito da IES

A mobilidade internacional de gestores tem sido fomentada, nos últimos anos, para atender ações e metas de internacionalização indispensáveis e indissociáveis à construção e disseminação do conhecimento. Essas evidências podem ser encontradas, por exemplo, em planos de desenvolvimento institucional (PDI) e em planos estratégicos de internacionalização (PEI) de várias IES, incluindo a do objeto de análise deste estudo. Esses documentos foram

elaborados com base nas crescentes demandas e mudanças relacionadas ao conhecimento, à informação e às novas tecnologias.

No período anterior a 2018, a mobilidade internacional de gestores acontecia de forma muito incipiente, não havendo uma cultura organizacional formal de compartilhamento do conhecimento e das boas práticas. Lima e Domingues (2021) destacam que a mobilidade internacional de gestores é uma ferramenta importante para o desenvolvimento de competências como também é parte integrante do processo de progressão nas carreiras, sendo estratégica para uma efetiva gestão do conhecimento na IES. Neste relato, o objeto de estudo: mobilidade internacional de gestores em uma IES brasileira, foi relacionado ao escopo da gestão do conhecimento, bem como de suas práticas que, na concepção de Souto (2014), envolvem ferramentas e metodologias de gestão organizacional focadas no conhecimento, que propiciam ambientes de aprendizado e compartilhamento, nos quais ocorrem conversões e a formação do conhecimento organizacional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória, por buscar obter uma compreensão mais profunda e abrangente das práticas do *benchmarking* colaborativo, explorando conceitos, questões e características pouco conhecidos ou estudados (Gil, 2022), e utiliza a técnica de pesquisa documental, por meio da análise de documentos e relatórios internos produzidos pela IES estudada, sendo apresentada no formato de um relato de experiência. Na visão de Córdula e Nascimento (2018), relato de experiência é uma narrativa escrita de vivências que têm o potencial de contribuir para a produção de conhecimento em diversas áreas, em diversas temáticas e questões que permitem a reflexão sobre resolução de problemas comuns.

O relato teve como referencial os objetivos de *benchmarking* para excelência, adaptado de Araújo Júnior (2001), aplicados ao contexto de uma IES, e divididos em seis etapas, que visam identificar e comparar as práticas nas instituições visitadas, a saber: selecionar gestores e instituições; avaliar; consolidar o conhecimento apreendido; realizar *benchmarking* colaborativo; incorporar melhores oportunidades e práticas e, por fim, propor sugestões de melhoria e inovação. Essas etapas foram relacionadas ao contexto da mobilidade internacional de gestores em uma IES brasileira, estruturada com base na observação dos autores, a partir da dinâmica dos processos envolvidos, analisando o período de 2018 a 2024.

A partir dos resultados das etapas foi proposto um modelo de mapeamento do processo de mobilidade internacional de gestores com o *benchmarking* colaborativo para a IES, registrando as atividades e fluxos existentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A discussão suscitada com o estudo vai além de apontar os benefícios do *benchmarking* colaborativo para a mobilidade internacional de gestores na IES, mas para demonstrar que a gestão do conhecimento aplicada a esses contextos e, por conseguinte, da internacionalização da IES, produzem frutos e vantagens competitivas em relação a outras IES. Nonaka e Takeuchi (1997) pontuam que a criação do conhecimento pode ser entendida como a capacidade que as organizações têm de gerar conhecimento a partir de suas próprias fontes de observação e de análise de fenômenos, difundindo-os em toda a organização e incorporando-os a produtos, serviços e sistemas. Assim, o conhecimento advindo das observações de boas práticas via *benchmarking* colaborativo pode ser difundido e incorporado na IES e na Instituição de Educação Superior Anfitriã (IESA), estabelecendo vínculos de cooperação contínua. A partir da execução das etapas constantes nessa metodologia, pode-se observar as melhores práticas das instituições estrangeiras parceiras, avaliar pontos fortes e fracos, propor ideias inovadoras, melhorar processos internos e a qualidade dos serviços prestados. As seis etapas do *benchmarking* colaborativo, adaptadas e associadas à aplicação nas mobilidades internacionais de gestores, são descritas a seguir.

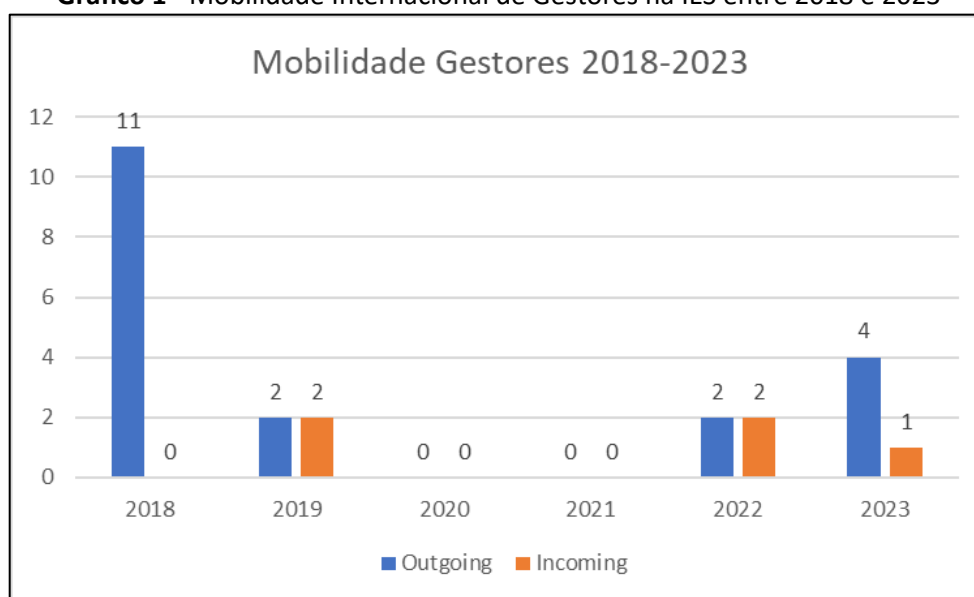
Primeira etapa - seleção de gestores e instituições anfitriãs: a seleção baseou-se em processo seletivo interno em duas etapas: inscrição com apresentação de formulário próprio, plano de trabalho e currículo e seleção pela IESA. Os gestores aprovados nas duas etapas estão aptos a realizar a mobilidade internacional de gestores e iniciam o planejamento da mobilidade, buscando conhecer previamente as IESA, por meio de documentos e pesquisas nos sites oficiais das referidas instituições. O resultado dessa prática buscou amenizar os possíveis impactos advindos da mobilidade internacional de gestores, assim como promoveu segurança e confiabilidade aos gestores. Ambas as instituições compartilham orientações administrativas, cronograma de visitas, mapas, informações úteis e de acolhimento.

Como prática, por exemplo, os gestores compartilharam no grupo de *WhatsApp* profissional da IES perguntas do tipo: Há interesse particular em conhecer ou entender alguma atividade específica sobre a IESA relacionada ao seu setor? Quais tópicos desejam que sejam

abordados durante a visita? Gostaria que alguma prática, ação, projeto específico do seu setor fosse apresentado na IESA? O resultado dessa prática ampliou o escopo da mobilidade internacional de gestores e, por conseguinte, da prática de *benchmarking* colaborativo reverberando para além do gestor que a realizou. Com isso, foi possível verificar que as dimensões da prática gerencial da gestão do conhecimento, apresentada por Terra (2001) podem ser claramente constatadas.

Segunda etapa - avaliação da mobilidade internacional de gestores: em geral, a duração da mobilidade internacional de gestores é de cinco a sete dias, dependendo do programa. O Gráfico 1 abaixo apresenta um panorama do quantitativo de gestores que realizaram mobilidade internacional de gestores/*benchmarking* colaborativo no período de 2018 a 2023, com base no relatório de gestão da IES analisada. Importante destacar que as mobilidades internacionais de gestores de 2024 não estão contempladas no gráfico, porém, duas mobilidades internacionais de gestores ocorreram no primeiro semestre de 2024 e quatro são esperadas para o segundo.

Gráfico 1 - Mobilidade Internacional de Gestores na IES entre 2018 e 2023



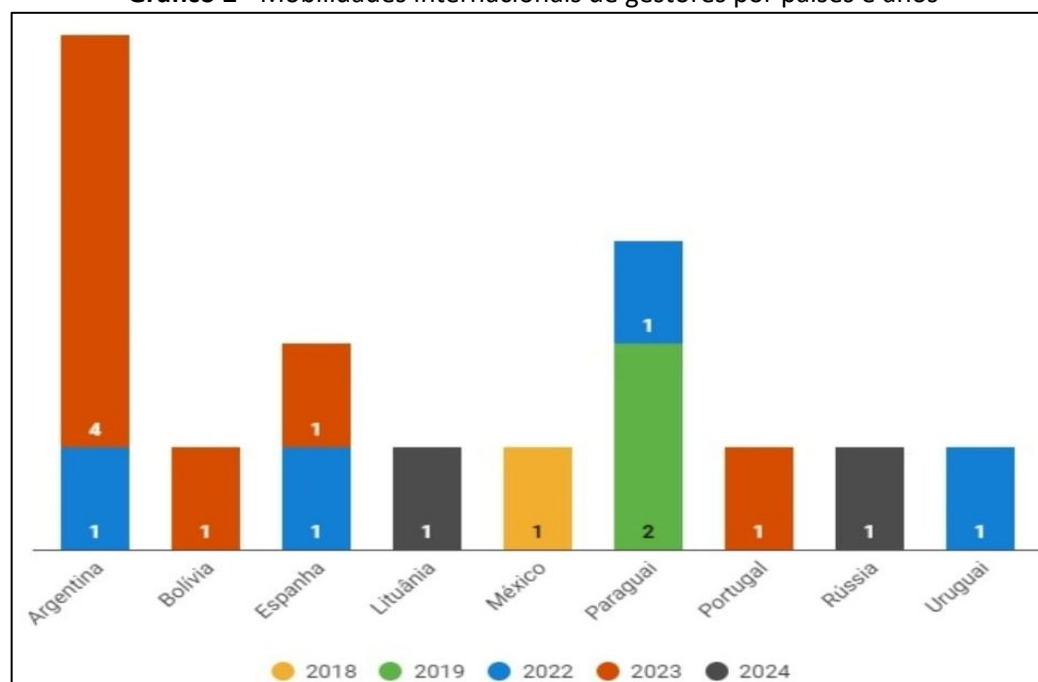
Fonte: Relatório de Gestão 2018-2023 da IES analisada.

Em 2018, a IES aumentou a oferta de vagas para mobilidade internacional de gestores devido à sua formalização no PEI, por meio da assinatura de convênios de colaboração com instituições estrangeiras. Em 2019, houve uma redução significativa, com duas vagas para gestores da IES *outgoing* (OUT) e duas vagas para gestores estrangeiros visitantes *incoming* (IN). Em 2020 e 2021, às mobilidades internacionais de gestores foram suspensas devido à pandemia do covid-19, sendo retomadas em 2022, mantendo-se o mesmo quantitativo de

2019. Em 2023, as mobilidades internacionais de gestores OUT dobraram, sinalizando de forma positiva a visão de que a mobilidade internacional de gestores associada ao *benchmarking* colaborativo constitui estratégia importante para o fomento da gestão do conhecimento na IES. O declínio significativo da mobilidade internacional de gestores IN em 2023 deve-se principalmente à instabilidade política e econômica nos países da América Latina. Importante destacar que a experiência de mobilidade internacional de gestores não se restringe apenas a uma visita técnica, ou seja, do saber fazer, mas inclui outras formas de aprendizado e aquisição do conhecimento por meio da imersão cultural e do desenvolvimento de proficiência linguística.

No Gráfico 2, é possível verificar os países destinos da mobilidade internacional de gestores e os anos em que ocorreram. Os países da América Latina são os principais destinos, respaldando o modelo de cooperação internacional horizontal (CIH) proposto por Didriksson (2006). A Argentina concentra o maior número de mobilidade internacional de gestores devido às parcerias com a Associação de Universidades do Grupo Montevidéu (AUGM). Na Europa, destacam-se Espanha e Portugal. No primeiro semestre de 2024, Rússia e Lituânia foram os primeiros destinos euroasiáticos, trazendo novas e diferentes perspectivas sobre gestão do conhecimento e *benchmarking* colaborativo, o que enriquece a prática e indica uma tendência de movimentação para outros pólos de conhecimento.

Gráfico 2 - Mobilidades internacionais de gestores por países e anos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Terceira etapa - consolidação do conhecimento apreendido: nesta etapa, os gestores consolidam as informações e o conhecimento apreendido ao longo da mobilidade internacional de gestores por meio da elaboração de um relatório, descrevendo dentre as melhores práticas da IESA, aquelas que poderão ser implementadas de forma integral ou adaptadas à realidade da IES, levando-se em conta o usuário, as condições orçamentárias, a viabilidade, o espaço, a logística, o tempo, as ferramentas, o impacto, a sustentabilidade das ações e as possíveis inovações. Afinal, nem sempre o que funciona para um, funciona para todos e ter consciência disso evita frustrações e desperdícios. Ao compartilhar conhecimento com outras instituições os gestores podem tomar conhecimento de um fato aparentemente inútil em uma entrevista e outro fato aparentemente inútil em outra. Mas, no conjunto, esses dados transformam-se em informação. E é com isso que o *benchmarking* se preocupa (Boxwell Jr, 1996).

Quarta etapa - *benchmarking* colaborativo: de posse dos relatórios, foram realizados seminários no formato de palestra, com debates e reuniões sobre as boas práticas identificadas na IESA, para definir quais delas eram adequadas e possíveis de implementação na IES. No quadro 1, são apresentados os instrumentos utilizados para o compartilhamento das experiências, boas práticas e conhecimentos obtidos com a mobilidade internacional de gestores.

Quadro 1 - Práticas utilizadas para o *benchmarking* colaborativo na IES

Práticas / ferramentas	Descrição
Relatórios	Registros das atividades e sugestões de boas práticas.
Seminário	Apresentação e discussão sobre conhecimento obtido com a mobilidade internacional de gestores.
Reuniões	Com equipe e/ou com chefias para acompanhar as ações que foram implementadas, com <i>feedbacks</i> e ajustes.

Fonte: dados da pesquisa.

Essas ferramentas resultam em acompanhamento contínuo e constante da gestão do conhecimento e do *benchmarking* colaborativo, possibilitando que as práticas não sejam descontinuadas, podendo ser adequadas progressivamente. Nesta etapa, também foi reforçada a importância da prática de *benchmarking* colaborativo para a gestão do conhecimento e para a melhoria da cultura organizacional e institucional, bem como das

relações interpessoais, a partir do reconhecimento e valorização do trabalho dos gestores e seus frutos.

Quinta etapa - incorporação das melhores oportunidades e práticas: definidas as melhores oportunidades e práticas, os gestores estabelecem um plano estratégico para implementação com foco na sistematização, padronização e inovação de processos, técnicas, metodologias, sistemas operacionais e informacionais, assim como prazos para implementação, teste, avaliação e implementação definitiva das boas práticas, sempre em consonância com a realidade local. Destaca-se que reuniões foram realizadas a fim de sanar possíveis dúvidas.

Sexta e última etapa - promoção de mudanças na organização e inovação: na IES analisada, foi possível visualizar que, além das mudanças práticas em relação à gestão do conhecimento, por meio da aplicação do *benchmarking* colaborativo à mobilidade internacional de gestores, a mudança na cultura organizacional foi igualmente relevante. Os gestores passaram a compreender a atividade como uma oportunidade para o aperfeiçoamento de seus próprios processos de trabalho que tiveram impacto positivo nos resultados da IES, bem como no enriquecimento cultural e curricular, os quais serão apresentados no tópico seguinte - resultados gerais.

Resultados gerais: A simplificação de processos foi uma das práticas mais relevantes observadas, principalmente aquelas relacionadas à mobilidade acadêmica internacional de estudantes de graduação, inicialmente morosas, executadas manualmente, por meio de planilhas Excel e compartilhadas com vários gestores, o que gerava elevado índice de erros e retrabalho. As planilhas foram substituídas por um modelo sistematizado, com uma interface do sistema central de gestão acadêmica da IES. O novo sistema é conhecido por Sistema de Gestão de Mobilidades (SGM), que passou a ser referência entre as IES nacionais e estrangeiras, sendo amplamente divulgado e compartilhado durante a mobilidade internacional de gestores e em eventos sobre internacionalização da educação superior. A ampliação e divulgação do conhecimento, por meio dos relatórios produzidos, seminários, rodas de conversa, encontros e reuniões de *feedbacks* passaram a ser realizados de forma contínua.

A redução e substituição do volume documental físico para eletrônico gerou economia e facilidades no envio, recepção, registro e assinaturas dos documentos dos discentes de graduação. A criação de guias de orientação e *factsheets* de mobilidade discente,

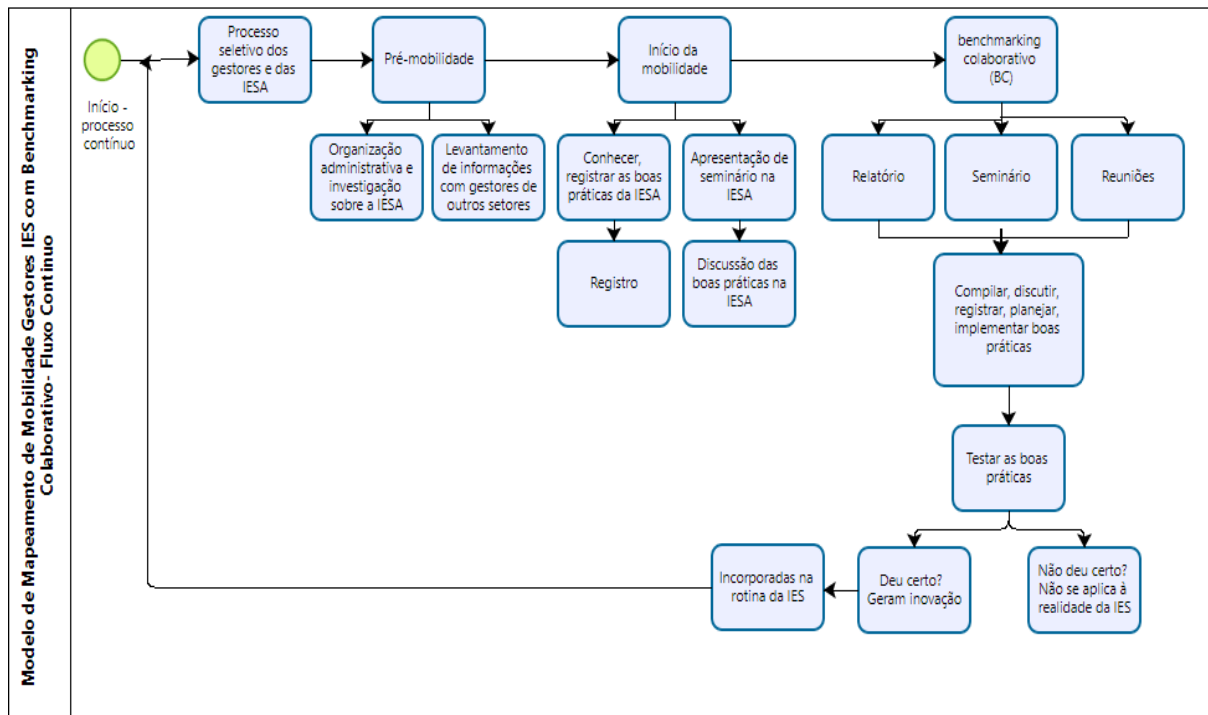
docente e de gestores, que substituíram dezenas de e-mails, foi outro aspecto relevante verificado e é uma prática adotada atualmente pela maioria das IES e IESA. A organização e a recuperação da informação passaram a ser executadas de forma mais ágil e simplificada, por meio da elaboração de um modelo de gestão da informação chamado “Gestão à Vista”, o que facilitou a elaboração de relatórios para atender às demandas externas e de órgãos de instâncias superiores da IES. Foi realizada a remodelagem do *site* oficial da IES, com a inclusão de informações relevantes sobre programas de mobilidade para atender a comunidade acadêmica e externa. Fato marcante também foi a concretização da mobilidade acadêmica internacional da primeira indígena de pós-graduação da IES.

A implementação de um projeto de gestão estratégica de comunicação com foco nas mídias sociais foi fundamental para o compartilhamento de informações de forma mais democrática e inclusiva. A criação de um fórum e uma mostra de internacionalização como projeto de extensão, indica os desdobramentos e o caráter extensionista gerado pelo *benchmarking* colaborativo. Também foi possível verificar recorde de inscrições em encontros de mobilidade de discentes de graduação, promoção de atividades multiculturais gratuitas, ampliação de convênios e aprimoramento de acordos de cooperação, destacando-se a interação com a comunidade acadêmica, por meio de comunicação integradora e parcerias bem-sucedidas.

A fim de contribuir com o registro do processo de mobilidade internacional de gestores que é um fluxo contínuo e, até então, não havia sido mapeamento na IES, buscou-se propor a modelagem do processo, de forma também a organizar a gestão do conhecimento e o *benchmarking* colaborativo (Figura 1), elaborado na plataforma *Bizagi Modeler* ^(R), podendo ser aperfeiçoado para trabalhos futuros e contribuir para a gestão do conhecimento e estudos sobre internacionalização.

Conclui-se que o *benchmarking* colaborativo é uma prática importante para fomentar o compartilhamento de experiências e boas práticas em gestão do conhecimento de mobilidade internacional de gestores na IES, para a formação profissional e pessoal dos gestores, permitindo potencializar o nível de motivação, interação e expertise entre os membros da equipe, melhorar a cultura organizacional, ampliar a possibilidade de fomento da internacionalização e fortalecer laços de cooperação e pesquisa entre as instituições parceiras. Além disso, o *benchmarking* colaborativo estimula o aperfeiçoamento de processos e sistemas que geram inovação.

Figura 1 - Mapeamento do processo de mobilidade internacional de gestores - fluxo contínuo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para Roque (2021), o *benchmarking* apresenta diversas vantagens, como a diminuição de custos e é fundamental que haja disposição para aprender com os outros e reconhecer que as operações internas podem não fornecer todas as soluções necessárias para superar os desafios. Por fim, conforme afirma Terra (2001, p. 247), “quanto maior o contexto do compartilhamento, menor a necessidade de comunicação direta e simultânea para uma colaboração efetiva”, indicando possibilidades de ampliação do *benchmarking* colaborativo, como mobilidades virtuais e outras práticas que podem ser objeto de estudo futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou um relato de experiência cujo objetivo foi apresentar práticas de *benchmarking* colaborativo de uma IES brasileira, na mobilidade internacional de gestores em instituições parceiras, mapeando atividades para a gestão do conhecimento. Assim, buscou-se avaliar impactos e resultados para o compartilhamento de experiência e boas práticas. As principais contribuições do estudo relacionam-se ao mapeamento do processo de mobilidade internacional de gestores, associado ao *benchmarking* colaborativo, e à importância da disseminação dessa prática e das inovações dela oriundas para outras IES e organizações, diminuindo possíveis desigualdades e institucionalizando definitivamente a gestão do conhecimento.

Foram apresentadas seis etapas metodológicas adaptadas ao contexto local da IES analisada para a qual descreveu-se o relato de experiência. Os resultados corroboram com os achados de estudos anteriores, conforme indicado pela literatura da área, no sentido de que o *benchmarking* colaborativo não se resume em debates ou adaptação às concepções de uma organização ao permitir que os gestores realizem mobilidade, muito menos em turismo institucional mas, sim, imprime esforços em direção a melhoria contínua da instituição, de seus gestores e usuários. Destaca-se que o *benchmarking* colaborativo também apresenta desafios, como a necessidade de obter dados precisos e relevantes na instituição anfitriã, a adaptação de práticas a contextos específicos na IES e a resistência à mudanças dentro das instituições.

O objetivo proposto foi atingido à medida que foi possível apresentar como o *benchmarking* colaborativo pode contribuir para o processo de compartilhamento do conhecimento, de informações, de boas práticas, sendo considerado uma prática essencial para a gestão do conhecimento e para a mobilidade internacional de gestores. A modelagem do processo de mobilidade internacional de gestores associado ao *benchmarking* colaborativo, observado na IES, possibilitou à equipe visualizar a prática como um todo, fazendo ajustes necessários a fim de aperfeiçoá-la continuamente. Como trabalho futuro, sugere-se uma investigação mais aprofundada para avaliar o *feedback* da equipe sobre as ações bem-sucedidas de *benchmarking* colaborativo para mobilidade de gestores na IES, criar um sistema capaz de registrar e recuperar a memória da prática e planejar futuras mobilidades, bem como avaliar a possibilidade de realizar mobilidades virtuais de gestores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, António Fernando de; DOMINGUINHOS, Pedro. **Será o benchmarking um instrumento estratégico de internacionalização?** 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/4285>. Acesso em: 14 set. 2024.

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério. Benchmarking. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7526866/mod_resource/content/1/Tarapanoff.pdf. Acesso em: 17 jun. 2024.

XXIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXIV ENANCIB
Vitória-ES – 04 a 08 de novembro de 2024

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: Gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf. Acesso em: 14 jun. 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 14 jun. 2024.

BOXWELL JR., Robert J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron, 1996.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia Metodológico de Benchmarking**. Brasília: MPOG/SEGEF, 2014. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/benchmarking>. Acesso em: 11 jun. 2024.

CAMINOS PROJECT. **CAMINOS: Enhancing and Promoting Latin American Mobility**. 2019. Disponível em: <http://www.caminosproject.org>. Acesso em: 15 jun. 2024.

CASTRO, Alda; CABRAL NETO, Antônio. O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. **Revista Lusófona de Educação**, n. 21, p. 69-96, 2012. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/3082>. Acesso em: 20 jun. 2024.

COELHO, André Emanuel Nunes. **Percepções dos decisores hospitalares sobre o recurso à metodologia do Benchmarking como ferramenta de gestão**. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Unidades de Saúde) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, [S. l.], 2014. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/31316>. Acesso em: 4 jun. 2024.

CÓRDULA, Eduardo Beltrão de Lucena; NASCIMENTO, Glória Cristina Cornélio do. A produção do conhecimento na construção do saber sociocultural e científico. **Revista Educação Pública**, v. 18, ed. 12, 1-10, 2018. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/18/12/a-producao-do-conhecimento-na-construcao-do-saber-sociocultural-e-cientifico>. Acesso em: 4 jun. 2024.

DIDRIKSSON, Axel. Universidad y integración regional: un escenario para la universidad latinoamericana. **Mundo Siglo XXI: Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional**, México, n. 4, p. 29-42, 2006. Disponível em: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7379/1/REXTN-MS04-04-Didriksson.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

KNIGHT, Jane. **Internacionalização da educação superior**: conceitos, tendências e desafios. 2. ed. São Leopoldo: OIKOS, 2020. E-book. Disponível em: <https://oikoseditora.com.br/files/Internacionalizacao%20da%20educ%20superior%20-%20JANE%20KNIGHT%20-%20e-book.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2024.

KNIGHT, Jane. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. **Journal of Studies in International Education**, Spring, v. 8, n. 1, p. 5-31, Mar. 2004. Disponível em: <https://bit.ly/3szWUHK>. Acesso em: 18 jun. 2024.

LIMA, Daniela Farah de; DOMINGUES, Carlos Roberto. Mobilidade internacional com contrato local: impactos nas estratégias e ações de recursos humanos internacionais. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 27, n. 1, p. 1-13, 2021. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.27.1.10427. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e10427/pdf>. Acesso em: 14 jun. 2024.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hitotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROQUE, Leticia Grazielle. **Melhores práticas de processos e mercadológicas para artesanato cultural a partir da prática de gestão do conhecimento benchmarking**. 2021. 100f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) - Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Universidade Cesumar, Maringá, 2021. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/mestrado-e-doutorado/wp-content/uploads/sites/226/2024/04/LETICIA-GRAZIELE-ROQUE.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2024.

SANTOS, Fernando Seabra; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A quarta Missão da universidade**: internacionalização universitária na sociedade do conhecimento. Brasília: Editora UnB; Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012.

SOUTO, Leonardo Fernandes. **Gestão da informação e do conhecimento**: prática e reflexões. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo. Negócio Editora, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo. Negócio Editora, 2001.

UNESCO. **World declaration on higher education for the twenty-first century**: vision and action. 2018. Disponível em: https://www.concernedhistorians.org/content_files/file/et/09.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.