

GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL

GOVERNANCE OF KNOWLEDGE IN FEDERAL PUBLIC INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: PROPOSAL OF A CONCEPTUAL MODEL

Paulo Almeida^a
Helena de Fátima Nunes Silva^b
Isabel Pinho^c

RESUMO

Objetivo: O objetivo desta pesquisa é elaborar um modelo conceitual de Governança de Conhecimento para as Instituições Públicas Federais de Ensino Superior, com a identificação das possíveis abordagens apresentadas na literatura e análise de alinhamento existente. **Metodologia:** Para determinar os clusters dos principais autores, utilizou-se a Revisão Sistemática da Literatura, tendo como fontes as bases Web of Science, Scopus, Scielo e Business Source Premier – EBSCOhost e auxílio do software VOSviewer. A análise de conteúdo realizada com o auxílio dos softwares Iramuteq e Atlas TI possibilitou a identificação de três abordagens. Por meio de entrevista semiestruturada com pesquisadores que estudam o tema, validou-se os principais aspectos para proposição do modelo. **Resultados:** Com os resultados obtidos, foi possível a construção do modelo conceitual de Governança do Conhecimento identificando abordagens e fatores, que permitem considerar a Governança do Conhecimento como um conjunto de estratégias, tipos de transações, regras e formas de interação dos mecanismos de governança visando a criação, compartilhamento, retenção e uso do conhecimento, procurando integrar todos os níveis organizacionais. **Conclusões:** A identificação das abordagens permite considerar a existência de relações de complementaridade entre Gestão do Conhecimento e Governança do Conhecimento. A Governança do Conhecimento permeia várias áreas, processos e aspectos relacionados ao conhecimento, a tomada de decisão, a gestão organizacional, a sustentabilidade, fatores socioculturais e políticos. Como contribuição metodológica se reforça a importância da análise qualitativa, especificamente a análise de conteúdo para extrair informação estruturada a partir do conteúdo das publicações.

^a Doutor em Gestão da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Paraná, Brasil. E-mail: paulo.almeida@ifpr.edu.br.

^b Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente em Ciência e Gestão da Informação na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Paraná, Brasil. E-mail: helenanuness@gmail.com.

^c Doutora em Gestão pela Universidade de Aveiro. Portugal. E-mail: isabelpinho@ua.pt.

Descritores: Governança Corporativa. Gestão do Conhecimento. Modelo Conceitual. Análise de Conteúdo.

1 INTRODUÇÃO

O profissional do Século XXI tem a necessidade de se manter atualizado como membro de uma ‘sociedade do conhecimento’ (Westphal, 2014). Considerando os estudos de Hesselbein *et al.* (2001), a sociedade do conhecimento é aquela na qual o compartilhamento de conhecimento, com o auxílio da tecnologia da informação, acelerou e melhorou seus processos, proporcionando um fluxo de informações e conhecimento para as sociedades em todo o mundo. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24) afirmam que a “[...] produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização”.

Para Pinho, Pinho e Costa (2019) o Conhecimento é o recurso de maior valor na sociedade do conhecimento e a governança do conhecimento é um movimento que visa responder a mudanças relacionadas aos espaços hierárquicos de produção e uso de conhecimento para redes auto-organizadas dentro de escalas de governança multinível, onde na qual a conexão de conhecimento e pessoas requer a integração de macro, meso e microespaços sociais (Pinho; Pinho, 2016).

Governança do Conhecimento é um conceito que está em evolução visando a coordenação organizacional dos processos de uso, compartilhamento, integração e criação de conhecimento considerando os objetivos definidos por meio de iniciativas de governança (Pemsel *et al.*, 2014; Foss; Husted; Michailova, 2010). Albuquerque *et al.*, (2017, p. 322) ressaltam que a “Governança do Conhecimento ainda está em pleno desenvolvimento”, ou seja, que apesar de ser um termo que já está estabelecido, necessita ainda de avanços em pesquisas para a sua total consolidação. Soares, Silva e Freire (2023, p. 99) ressaltam que, durante as suas pesquisas, “[...] constatou-se uma escassez de estudos empíricos que abordam aspectos e características da Governança do Conhecimento – GovC nas organizações”.

A instituição por parte da Organização das Nações Unidas (ONU), por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), durante conferência realizada no Brasil em 2012, teve como intenção produzir um conjunto de objetivos que direcionassem os governos, organizações e sociedade para a construção de um mundo mais sustentável e inclusivo. Um destes objetivos é nominado como 'Educação de qualidade', que traz em sua essência a necessidade de se assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade e, promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (Brasil, 2024). Nesse objetivo específico se enquadram as Instituições Públicas Federais de Ensino Superior, ou IFESs.

Apesar de produzirem uma gama de ativos de conhecimento (artigos, livros, licenças, patentes, profissionais e pessoas), as IFESs ainda carecem de modelos que possam direcionar e auxiliar na gestão e na governança do conhecimento. Os recursos disponíveis nem sempre são suficientes para se atender os objetivos da instituição e as demandas da sociedade e dos órgãos de controle. Muitas vezes, as instituições são demandadas pelos órgãos de controle a apresentarem modelos e soluções de gestão em um formato muito mais visual do que descrito e nem sempre há servidores dispostos ou com conhecimento suficiente para atender esta demanda.

A ausência de um modelo, ou modelos, de GovC específicos para as IFESs do Brasil se apresenta como uma lacuna de pesquisa a ser desenvolvida, de forma a possibilitar uma fácil visualização dos fatores e etapas, permitindo uma integração entre os níveis estratégico, tático e operacional das instituições. No levantamento bibliográfico executado, não foi possível identificar estudos voltados a governança do conhecimento para estes espaços educacionais, sendo que foi identificado apenas um modelo para instituições de ensino, voltado especificamente à área da pesquisa, trazido por Pinho e Pinho (2016).

Ao mesmo tempo é possível observar a inexistência ou até a falta de percepção dos gestores para os aspectos mais importantes da governança e que norteiam a razão da existência dessas organizações.

Nesse sentido, a partir de uma pesquisa com abordagem mista, utilizando-se principalmente da metodologia qualitativa, por meio da análise de

conteúdo, na abordagem de Bardin (2016), identificou-se as perspectivas dos principais autores que pesquisam o termo 'Knowledge Governance' e após a análise da existência de um alinhamento das abordagens e fatores existentes, foi possível atingir o objetivo principal de elaborar um modelo conceitual de Governança de Conhecimento para as Instituições Públicas Federais de Ensino Superior do Brasil.

Na sequência deste manuscrito serão apresentados o Referencial Teórico, que trará um compilado das abordagens dos principais autores que estudam a Governança do Conhecimento; os Procedimentos Metodológicos que apresenta os passos, métodos e ferramentas utilizadas na pesquisa; a Análise e Discussão dos resultados apresentando os resultados obtidos e o modelo proposto e; por fim, as Considerações Finais com a conclusão, limitação e os possíveis trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os primeiros trabalhos de Grandori (2001) estabeleceram ligações entre conhecimento e governança, com ênfase particular em mecanismos para governar (estabelecer regras institucionais, incentivos e processos) atividades de gestão do conhecimento. Michailova e Foss (2009) ressaltam que, o escopo da Governança do Conhecimento é mais amplo do que a gestão do conhecimento, que se enquadra no domínio de projetos e organizações, e se preocupa com as estruturas institucionais, regras e normas que permitem ou restringem as decisões de gestão do conhecimento; entendimento esse também corroborado por Van Kerkhoff (2013). Foss (2007) ressalta que estudar a Governança de Conhecimento é ser capaz de dialogar com três diferentes campos do saber: gestão do conhecimento, estudos organizacionais e estratégia e gestão de recursos humanos.

Na visão de Pinho e Pinho (2016, p. 492) "A governança do conhecimento está intimamente relacionada à gestão do conhecimento; ambas buscam capitalizar o conhecimento ou criar valor a partir do conhecimento, mas em escopos diferentes". Para Pinho e Pinho (2016), a gestão do conhecimento preocupa-se com os processos do conhecimento no nível organizacional,

enquanto a governança do conhecimento refere-se à escolha de estruturas e mecanismos que possam influenciar os processos do conhecimento, considerando a inter-relação entre os diversos níveis com foco estratégico.

As IFESs têm como motor das suas existências a produção, a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos. No entanto, pelo que foi possível perceber, na revisão de literatura, não existem estudos voltados a governança do conhecimento para estes espaços educacionais, sendo que foi identificado apenas um modelo para instituições de ensino, voltado especificamente à área da pesquisa, trazido por Pinho e Pinho (2016).

As IFESs são autarquias em nível federal que prestam o serviço de educação superior. No caso dos Institutos Federais, além da educação superior, o seu foco é na educação de nível médio e técnico (Brasil, 2008). Estas instituições possuem gestão e patrimônio próprios, atuando sem a intervenção direta dos governos. Contudo enfrentam desafios dos mais variados, desde greves constantes advindas da falta de reajustes adequados aos servidores; ausência de infraestrutura causada pela falta de investimento; falta de recursos nas áreas de pesquisa, atendimento ao aluno, serviços terceirizados, materiais de laboratório; processos burocráticos internos; cortes e contingenciamento orçamentários e; também, apresentam dificuldades em gerir informações e conhecimentos.

A partir dos resultados encontrados na revisão sistemática da literatura foi possível identificar as perspectivas apresentadas pelos autores que estão descritas na sequência. A primeira, na perspectiva da economia do conhecimento, trazida por Antonelli (2006) ressalta que o conhecimento não é mais visto como um produto homogêneo, gerado em outro lugar, mas sim como uma rede intrincada e complexa de atividades heterogêneas e endógenas e, assim, a questão da governança do conhecimento torna-se um assunto importante.

2.1 PERSPECTIVA DA ECONOMIA DO CONHECIMENTO NA GOVC

Pinho e Pinho (2016, p. 490) ressaltam que “[...] em todos os níveis de governança, é fundamental que instituições, agências e organizações busquem

soluções para valorizar o conhecimento, por meio de dados adequados, informações e gestão do conhecimento”. “O conhecimento agora é visto como um feixe heterogêneo que pode ser qualificado quanto aos seus níveis de tacitude, indivisibilidade e apropriabilidade” (Antonelli, 2006, p. 3).

Quanto a tacitude do conhecimento, diferentes níveis de conhecimento tácito podem ser identificados, não existindo um conhecimento totalmente codificado que possa ser facilmente transmitido e comunicado. Assim, Nooteboom (2000) ressalta que o grau de comunalidade entre os agentes, considerando os códigos e linguagens compartilhados, interage com os níveis de tacitude do conhecimento, ou seja, a distância cognitiva entre os agentes tem papel fundamental neste contexto.

Ao tratar da indivisibilidade do conhecimento, Antonelli (2006) identifica diferentes formas, considerando a estrutura da relação entre os módulos básicos do conhecimento. Podemos considerar uma indivisibilidade fraca quando cada módulo de conhecimento é mais autocontido. Já uma indivisibilidade pode ser considerada forte quando os altos níveis de interdependência caracterizam os módulos. A proximidade tanto geográfica como tecnológica podem Altos níveis de reputação para a confiança local e uma tradição efetiva de mutualidade nas interações de conhecimento qualificam a atração de regiões para empresas que buscam se beneficiar das vantagens decorrentes da indivisibilidade de ambos (Feldman, 1999).

Antonelli (2006) também nos traz as noções de cumulabilidade do conhecimento (quando diferentes “safras” de conhecimento são necessárias para adquirir ou enriquecer novos conhecimentos), fungibilidade do conhecimento (quando um determinado conhecimento encontra em uma ampla gama de produtos e campos científicos uma variedade de aplicação) e composição do conhecimento (quando resulta de uma síntese de diversos outros modelos de conhecimento elementar) que foram identificadas e que dizem respeito à forma funcional da relação entre os módulos de conhecimento.

Outro aspecto trazido por Antonelli (2006) faz referência a complementaridade do conhecimento. Os agentes, a todo o momento, organizam suas estratégias de exploração, constroem canais de comunicação,

elaboram estratégias de interação, procurando focar o direcionamento de suas atividades de pesquisa de modo a aumentar a compatibilidade, interatividade e, portanto, a complementaridade entre o conhecimento externo acessível e o conhecimento interno.

Nesse contexto a partir das discussões de Dasgupta e David (1987) e David (1993), a ciência aberta, discutida nas esferas acadêmicas, funcionará quando uma instituição acadêmica fornecer aos cientistas as recompensas monetárias e hierárquicas necessárias, considerando sua qualificação e sua reputação.

Antonelli (2006) ressalta que existe uma variedade de condições institucionais e de mercado que impactam na apropriabilidade do conhecimento. Considerando a sua condição, a apropriabilidade apresenta diferentes níveis e, para aumentar a valorização do conhecimento de que é proprietário, os agentes procuram aumentar a apropriabilidade para qual contribuíram. Assim, é possível identificar operações ou mecanismos relacionados à condição do conhecimento tácito ou codificado. Ao tratar de uma mistura de conhecimento tácito e codificado, surge a ideia do conhecimento articulável, e que o mesmo pode ser considerado uma etapa em um processo de codificação. Nessa condição, a disseminação do conhecimento é possível, mas requer esforços substanciais para serem absorvidos pelos usuários em perspectiva (Antonelli, 2006).

A governança do conhecimento, assim, pode ser conceituada como “[...] o conjunto de instituições, estratégias corporativas, tipos de transações e formas de interação que caracterizam e moldam a organização da produção, troca e uso do conhecimento no setor empresarial” (Antonelli, 2006, p. 2).

2.2 PERSPECTIVA DA EFICIÊNCIA ECONÔMICA NA GovC

A GovC na perspectiva da eficiência econômica é a segunda abordagem a ser identificada.

A abordagem de governança do conhecimento é caracterizada como uma abordagem distinta e emergente que atravessa os campos da gestão do conhecimento, estudos organizacionais, estratégia e gestão de recursos humanos (Foss, 2007, p. 1).

Para o autor, a Governança do Conhecimento parte da hipótese de que, por

meio da implantação de mecanismos de governança, os processos de conhecimento (ou seja, a criação, retenção e compartilhamento de conhecimento) podem ser influenciados e direcionados, além de que, os aspectos formais da organização podem ser manipulados pela administração, como a estrutura organizacional, o design de cargos, os sistemas de recompensa, os sistemas de informação, os procedimentos operacionais padrão, os sistemas de contabilidade e outros mecanismos de coordenação.

Para Van Kerkhoff (2014), no contexto da economia organizacional, esta abordagem de governança do conhecimento traz a busca de compatibilizar as transações (ou processos) do conhecimento com os mecanismos de governança, com vistas a maximizar a eficiência econômica. Foss (2007, p. 17) ressalta que “[...] a explicação da Governança do Conhecimento começa com o agente individual (embora possa ser permitido introduzir na análise conceitos mais coletivos, como estrutura organizacional, como uma abreviatura)”. Ou seja, implica modelar (ou seja, fazer suposições específicas sobre) as preferências, conhecimentos, incentivos dos agentes individuais (Foss, 2007), de modo que, a abordagem de governança do conhecimento tenta abordar essa “fonte primária”, adotando uma abordagem explicitamente individualista.

Laursen e Foss (2003) apresentam a ideia de práticas de Gestão de Recursos Humanos – GRH de alto desempenho como impulsionadoras do desempenho de inovação e, ainda, como meio de alavancagem superior do conhecimento, nos estudos de Hedlund (1994) sobre a ‘multinacional diferenciada’. Todas essas ideias relacionam questões de organização e conhecimento em algum nível e até certo ponto. Contudo esta interação sofre influências de riscos, custos e recursos, além de considerar o agente individual, com suas peculiaridades de velocidade de aprendizado, interesse próprio em compartilhar o conhecimento, motivações intrínsecas, relações pessoais, lealdade emocional, atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento, as normas subjetivas e controle comportamental percebido.

Autores como Buckley e Carter (1996) e Heimann e Nickerson (2002), ressaltam que é necessário uma compreensão mais completa dos riscos organizacionais do que os processos de conhecimento podem apresentar e

como eles podem ser remediados por meio de mecanismos de governança.

Assim Foss e Mahoney (2010) afirmam que a Governança do Conhecimento é resultante da interação da implantação dos mecanismos de governança corporativa e a gestão dos processos de conhecimento para a otimização dos resultados econômicos da organização. A Governança do Conhecimento diz respeito a “[...] como os processos de uso, criação, retenção, integração e compartilhamento do conhecimento são influenciados por meio da implantação de mecanismos de governança” (Foss; Mahoney, 2010, p. 2).

2.3 PERSPECTIVA DA SOCIOCULTURAL E DA SUSTENTABILIDADE NA GOVC

Por último, a terceira abordagem se apresenta como a GovC na perspectiva sociocultural e da sustentabilidade. Primeiramente, considerando o desenvolvimento sustentável como um processo intensivo de conhecimento, Van Kerkhoff (2013) apresenta a Governança do Conhecimento, como uma escala acima da gestão do conhecimento, alinhada às três dimensões da sustentabilidade de Nilsson, Lucas e Yoshida (2013): o Bem-estar humano (por meio do acesso ao conhecimento e da liberdade de exercer escolhas informadas); a gestão de base de recursos (embora aumente a regulamentação e inovação e transições de sistemas de conhecimento de exclusivos para inclusivos); e os bens públicos globais (equilibrando os interesses públicos e privados e promovendo sistemas globais de inovação).

Assim o papel da Governança do Conhecimento com relação ao bem-estar humano pode ser considerado como facilitador de oportunidades e acesso aos processos baseados no conhecimento que possibilitam o bem-estar. Gerritsen; Stuiver e Termeer (2013) veem a governança do conhecimento como uma via para a mudança social, identificando um conjunto de princípios para a Governança do Conhecimento, como auto-organização, produção transdisciplinar de conhecimento, aprendizagem social, reflexividade e gestão de limites, destacando a importância da aprendizagem como um ‘processo de conhecimento’ fundamental.

Ao examinar se os direitos atuais de propriedade intelectual ajudam ou atrapalham a produção e disseminação de conhecimento para enfrentar os

desafios da sustentabilidade global, Henry e Stiglitz (2010, p. 245) concluem, em sua pesquisa que o atual regime global de propriedade intelectual

“[...] é um impedimento para o tipo de cooperação global necessária em tantas arenas, especialmente no desenvolvimento, saúde global e até mesmo abordando os problemas do aquecimento global. Tampouco é bom para a ciência global”.

Os autores defendem uma visão mais holística dos sistemas de inovação que reformam as leis de propriedade intelectual e se abrem para outros tipos de governança do conhecimento que estimulam e apoiam soluções inovadoras para os desafios globais do desenvolvimento sustentável.

Pinho, Pinho e Costa (2019, p. 73) ressaltam que o “[...] desenvolvimento sustentável é um processo de conhecimento intensivo, mas há uma falta de uso inteligente do recurso de conhecimento global”.

Para Van Kerkhoff e Pilbeam (2017) a governança do conhecimento é composta de ‘camadas’ de regras formais e informais que se estendem desde ‘padrões arraigados’ de compreensões e práticas sociais e culturalmente mantidas; aos arranjos institucionais que formalizam e facilitam o papel da ciência na tomada de decisões e na ação; aos impactos de intervenções e ações deliberadas. A epistemologia cívica é um conceito formulado para examinar como diferentes normas sociais e culturais formam ‘padrões arraigados’ (Jasanoff, 2005) de processos de conhecimento socialmente aceitos (Van Kerkhoff; Pilbeam, 2017). Jasanoff (2005, p. 9) define a epistemologia cívica como “[...] as práticas sistemáticas pelas quais os cidadãos de uma nação passam a saber coisas em comum e a aplicar seus conhecimentos à conduta política”.

Os arranjos institucionais arraigados promovem a deliberação, a integração e a reconciliação dos interesses e, ainda, promovem ações para o atingimento dos objetivos. Considera-se ainda a epistemologia cívica como práticas sistemáticas que permitem aos indivíduos a possibilidade de saber coisas em comum e, assim, aplicar esses conhecimentos à conduta política. Assim, Van Kerkhoff (2013) define a Governança do Conhecimento como as regras e convenções formais e informais que moldam as maneiras como conduzimos ou nos envolvemos nos processos de conhecimento, como criar

conhecimentos, compartilhar ou proteger o conhecimento, acessá-lo e aplicá-lo ou usá-lo.

Para Soares, Silva e Freire (2023, p.79) “[...] a hierarquização e a descentralização podem influenciar as interações sociais que promovem o compartilhamento de conhecimento nas organizações”; ou seja, a partir de uma visão holística, a estruturação e análise dos mecanismos da GovC promove o atingimento do objetivo na prestação de serviços para a sociedade. As autoras ainda ressaltam que, a partir dessa visão holística dos mecanismos formais, o conhecimento gerado traz a possibilidade de construção de ideias inovadoras, a eficiência nos serviços prestados e a melhor tomada de decisão. Já os mecanismos informais fornecem oportunidades de interações sociais e estimulam a comunicação entre os indivíduos, atuando na relação da cultura organizacional e do comportamento de compartilhamento do conhecimento nas organizações (Soares; Silva; Freire, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

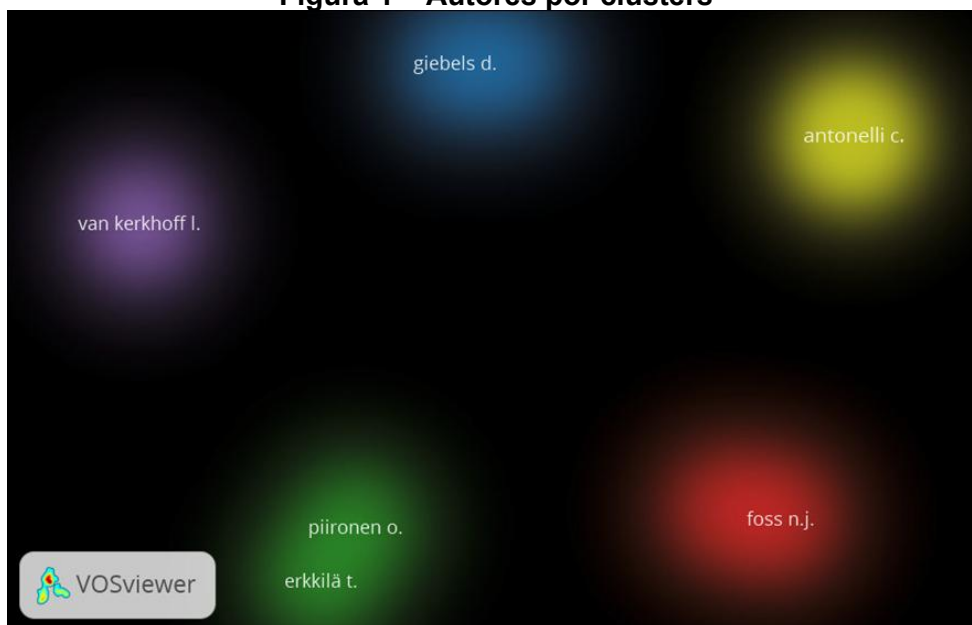
Este trabalho é qualitativo e utiliza a análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (2016), para identificar, nos trabalhos selecionados as perspectivas sobre GovC. Considerando as indicações de Bardin (2016) a organização da análise foi realizada em etapas: 1) a pré-análise, em que se escolhem os documentos e os objetivos; 2) a exploração do material, em que se realiza a análise propriamente dita do material e 3) o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, em que os resultados são tratados para se tornarem significativos e válidos. Outra questão trazida por Bardin (2016) trata da inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, que recorre a indicadores, quantitativos ou não como intenção da análise de conteúdo; indicando a inferência como procedimento intermediário entre a descrição (primeira etapa) e a interpretação (última etapa) de uma análise de conteúdo.

Assim entende-se que este artigo visa identificar as perspectivas de cada autor analisado, trazendo quais ‘mensagens’ os autores apresentam a respeito do seu entendimento em relação à Governança do Conhecimento. O tipo de análise lexical e sintática de uma amostra, apresentado por Bardin (2016), se

adequa à análise realizada nesse estudo.

A coleta de dados foi realizada nas bases: WOS, Scopus, Scielo e Business Source Premier – EBSCOhost em 2022, com a base atualizada em 2024. Na escolha dessas bases, levou-se em consideração não só a questão da exaustividade da cobertura, mas também, a interdisciplinaridade do tema e por serem bases que atendem o escopo da pesquisa. A estratégia de busca foi realizada com as expressões ‘knowledge governance’ ou ‘governance of knowledge’, nos campos ‘título’, ‘resumo’ e ‘palavras-chaves’. Para análise de clusters, foi utilizado o software VOSviewer e os resultados são representados na Figura 1. Considerado um procedimento estatístico multivariado, a análise de clusters é utilizada para identificar grupos homogêneos nos dados, possibilitando classificar pessoas e objetos baseando-se na observação de semelhanças e diferenças. É possível visualizar, com base na Figura 1, a existência de 5 clusters.

Figura 1 – Autores por clusters



Fonte: elaborado pelos autores (2021), com base nos resultados do software vosviewer

Contudo foram utilizados para a análise os autores com maior número de citações, sendo neste caso, os autores Foss, N. J.; Antonelli, C e Van Kerkhoff, L. Considerando o resultado destes autores com maior número de citação (acima de 200 citações) e de documentos (acima de 5 documentos), por meio do

software Iramuteq, foi possível identificar ou inferir as possíveis perspectivas desses autores e seus trabalhos. Vale ressaltar que o software Iramuteq utiliza-se do software estatístico “R” para realizar suas análises. Após a adequação dos trabalhos para formatação “.txt” e com codificação UTF-8, aceita pelo Iramuteq, iniciou-se a análise. Os demais trabalhos, que não foram utilizados para análise pelo software, foram utilizados para agregar informações, contribuindo com as informações obtidas ou trazendo novas inferências sobre o tema pesquisado.

Como parametrização do software Iramuteq, optou-se pela língua inglesa, pois os textos estão em inglês; o dicionário padrão para língua inglesa, avaliando como ‘formas ativas’ os substantivos e os adjetivos e, como ‘formas suplementares’ as demais palavras, excluindo-se pronomes e artigos. Os demais parâmetros foram mantidos no software. Também foi utilizado o software Atlas TI, para análise de conteúdo, considerando as etapas indicadas por Bardin (2016). Na pré-análise foram selecionados os documentos de acordo com objetivo da pesquisa.

Na exploração do material, foi feita a análise propriamente dita do material e no tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação; observadas as perspectivas dos autores com maior número de citação e o seu significado para governança do conhecimento. Buscou-se identificar ou inferir as possíveis perspectivas desses autores e seus trabalhos em relação à Gestão do Conhecimento. O software Atlas TI foi fundamental nesta etapa, pois a partir da criação dos códigos ‘Governança do Conhecimento’ e ‘Gestão do Conhecimento’, observou-se durante as análises, que as diferentes perspectivas trazidas pelos autores possuem relação entre os temas.

Para validação do modelo proposto foi realizada em 2023 uma entrevista semiestruturada, com 5 pesquisadores especialistas (selecionados a partir da plataforma Lattes) que estudam o tema Governança do Conhecimento ligados às IFESs, utilizando-se da ferramenta *Microsoft Teams*, que possibilitou tanto a gravação como a transcrição da entrevista realizada com cada pesquisador. A entrevista semiestruturada tem questões abertas e buscou investigar os seguintes aspectos: 1) aplicabilidade do modelo em instituições públicas federais de ensino superior; 2) avaliação dos fatores identificados no modelo 3)

identificação dos pontos fortes; 4) pontos de melhoria e sugestões para aprimoramento do modelo.

De acordo com os comentários dos pesquisadores foi possível confirmar que o objetivo de elaborar um modelo conceitual de Governança de Conhecimento para as IFESs foi atingindo, na medida em que alguns ajustes sejam efetuados, muito mais em relação à forma de elaboração do modelo e na sua possibilidade de customização, do que ajustes diretamente a serem realizados no modelo proposto.

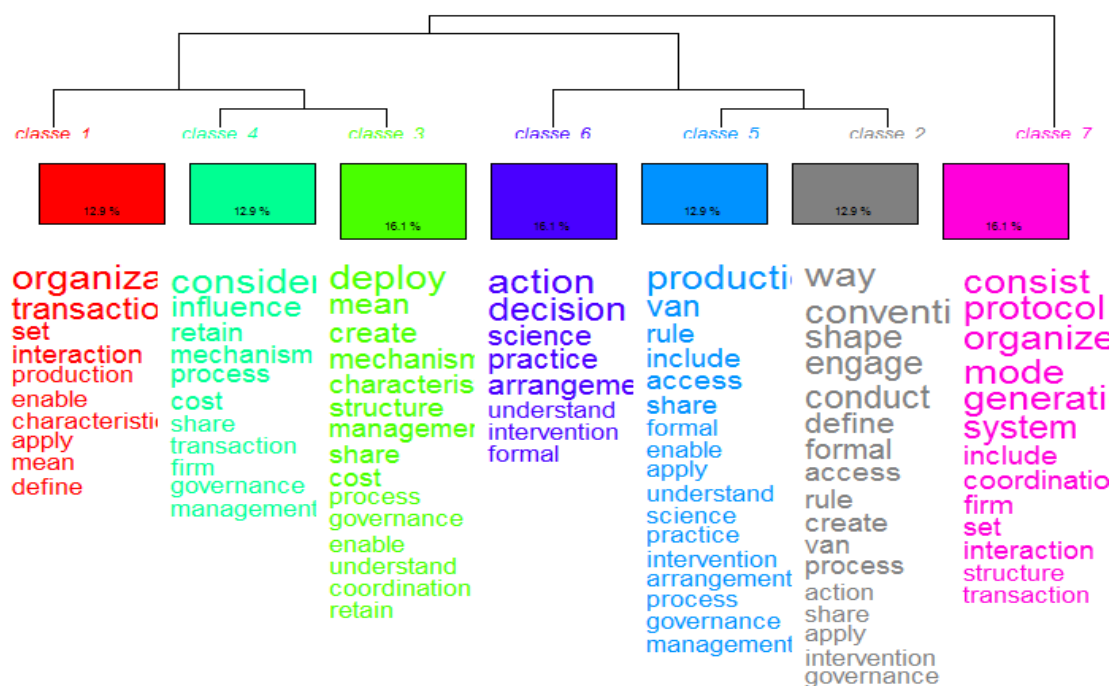
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir, derivam das análises realizadas pelo software Iramuteq, que a partir da classificação dos vocábulos permite a análise desses termos em relação aos autores. Para validar a inferência de três perspectivas existentes, a partir do software Iramuteq, foi possível realizar a mesma análise, considerando as palavras, onde é possível identificar que os autores possuem três perspectivas diferenciadas sobre a Governança do Conhecimento, apresentadas no Gráfico 1.

Pelos resultados obtidos é possível inferir que, nos trabalhos dos principais autores, existem 3 abordagens ou perspectivas a respeito da Governança do Conhecimento: a da Economia do Conhecimento (Antonelli, 2006) a da Eficiência Econômica (Foss, 2007) e; a perspectiva sociocultural e da sustentabilidade (Van Kerkhoff, 2013) Considerando que o termo “knowledge” seria o mais centralizado do plano apresentado, Antonelli é o autor que mais se aproxima do termo central. Enquanto Foss e Van Kerkhoff estão mais distanciados. Assim analisando as classes e os autores já é possível identificar 3 abordagens diferentes.

a possível relação entre os conceitos. Primeiramente, buscando demonstrar os diferentes vocabulários e suas respectivas classes, a análise apresentou 7 classes, ou vocabulários diferentes. A Figura 2 a seguir demonstra estas classes, apresentando os contextos dos documentos analisados.

Figura 2 – Classes apresentadas a partir dos conceitos de GovC.



Fonte: Software Iramuteq (2022)

Assim, com base nos resultados obtidos pode-se inferir que existe uma relação entre a Governança do Conhecimento e a Gestão do Conhecimento. Enquanto Cristiano Antonelli traz uma perspectiva mais voltada aos aspectos do conhecimento, suas características com relação a indivisibilidade, fungibilidade e cumulabilidade (ou seja, o quanto indivisível, consumível e acumulável é o conhecimento), Nicolai Foss nos apresenta uma abordagem mais direcionada a eficiência econômica, relacionada a custos, estratégia, organização e processos. Já Lorrane Van Kerkhoff remete a Governança do Conhecimento a aspectos sociais, culturais além de considerar a sustentabilidade na abordagem do tema.

Para a construção da proposta do modelo conceitual da Governança do Conhecimento, considerando a elaboração significativa apresentado por Souza Filho e Struchiner (2020, p. 90) e por meio de uma abordagem estruturalista, a partir da metáfora do hipertexto (Nonaka; Takeuchi, 1997), foi considerada uma

análise integrada da estrutura organizacional, das pessoas e do ambiente. Além das informações que foram utilizadas a partir das perspectivas analisadas nesta pesquisa, também foram identificados modelos teóricos, conceituais ou frameworks apresentados por outros autores selecionados para esta pesquisa.

A primeira abordagem a um desenho ou modelo a ser utilizada é a apresentada por Freire *et al.*, (2017), na qual os autores representam a Governança do Conhecimento por meio de uma síntese dos três níveis de mecanismos formais e relacionais que deverão ser governados. Conforme Freire *et al.*, (2017):

[...] para governar os campos da administração geral, gestão de recursos humanos, gestão de capital intelectual, teoria da inovação, gestão estratégica, tecnologia e negócios internacionais, dentre outros, será necessária uma visão interdisciplinar consistente que transpasse os processos de gestão do conhecimento, alcançando instâncias organizacionais mais abrangentes (Freire *et al.*, 2017, p. 34).

Pinho, Pinho e Costa (2019), por meio de uma análise de conteúdo, apresentaram como resultado um mapa da literatura fornecendo a estrutura de um arcabouço conceitual de Governança do Conhecimento. Explorando a literatura relevante sobre Governança do Conhecimento, utilizando apenas um banco de dados (Scopus), os autores ressaltam que, além de um tema emergente que atravessa algumas disciplinas, este está se consolidando em sua base teórica e busca ter um impacto prático na sociedade, desde a valorização do conhecimento pela sua governança, em vários níveis ontológicos.

Ao estudar as universidades, as autoras alertam que parece haver uma falta de alinhamento entre a gestão do conhecimento organizacional e a governança do conhecimento científico nos níveis institucional, nacional e supranacional, mesmo sendo as universidades ambientes intensivos em conhecimento (Pinho; Pinho, 2016).

Além disso, acadêmicos e pesquisadores são trabalhadores do conhecimento, ou seja, profissionais envolvidos na concepção ou criação de novos conhecimentos, produtos, processos e métodos e sistemas, e na gestão dos projetos em questão (Pinho; Pinho, 2016, p. 496).

“A governança do conhecimento está intimamente relacionada à gestão do conhecimento; ambas buscam capitalizar o conhecimento ou criar valor a

partir do conhecimento, mas em escopos diferentes” (Pinho; Pinho, 2016, p. 492).

As universidades são espaços sociais onde ocorrem trocas de conhecimento entre indivíduos e organizações de diversas áreas de atuação por meio de redes formais e informais. A partir de uma abordagem holística e, ao considerar a Gestão do Conhecimento como um sistema, tendo como principais recursos os Dados, a Informação e o Conhecimento, Pinho e Pinho (2016, p. 36) ressaltam que,

[...] se considerarmos os sistemas como uma rede de sistemas, há a necessidade de se implantar governança em todos esses sistemas para reduzir os custos de transação e promover a capacidade de um sistema de ajudar no que diz respeito: a) ao acesso e uso de dados e informações; b) a tomar decisões informadas; c) a implementar programas e; d) a resolver conflitos em todos os níveis das partes interessadas.

Assim para a construção da proposta do modelo serão utilizados aspectos apresentados nas perspectivas dos autores acima citados, bem como, alguns aspectos trazidos por estes modelos propostos pelos autores.

4.1 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

Esta proposta de modelo conceitual visa atender as áreas administrativa e acadêmica, considerando que o modelo é de fato organizacional e propõe um conjunto de orientações para IFESs do Brasil. Ressalta-se também que, diferentemente dos modelos de governança que são com estruturas verticais demonstrando principalmente o caráter hierárquico, o modelo proposto traz um aspecto horizontal, ao se considerar que o conhecimento e sua governança devem fluir de maneira linear na organização, sem se atentar as estruturas organizacionais, representados por seus níveis de abrangência.

Outro aspecto a ser observado é que o modelo apresenta uma estrutura semelhante a um plano de negócio, o que pode facilitar a sua compreensão e aplicação. Após a validação pelos especialistas, o modelo permaneceu com os três (3) níveis de abrangência: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional. O nível estratégico é composto pela alta gestão da instituição, composto pelos Conselhos, Reitor, Vice-reitor, Pró-reitores e Diretores de

Campus. O nível tático é composto pelos Diretores das Unidades e Departamentos que fazem parte das Pró-reitorias, Campus e Reitoria. Por fim o operacional, representado pelas Coordenações e Seções das respectivas Diretorias e pelos servidores individualmente. No nível estratégico; onde são tomadas as principais decisões e de onde partem as orientações e direcionamentos para que a instituição possa atingir seus objetivos; é onde se fomenta e mais se discute a Governança Corporativa.

Esta Governança Corporativa é subdividida em níveis de Governança mais específicos como Governança do Conhecimento, Governança Acadêmica, Governança de TI, Governança de Aquisições, entre outras. Tanto a Governança Corporativa, como os demais níveis específicos de Governança, deve ser pautada na Legitimidade, Equidade, Responsabilidade, Eficiência, Probidade, Transparência e Accountability. O equilíbrio entre o interesse público e o interesse privado, tanto institucional como individual deve ser considerado e ponderado nas tomadas de decisão da alta gestão, buscando a melhor forma de atender os interesses institucionais, sem que haja interferência substancial do interesse privado.

Salienta-se aqui o que chamamos na Administração pública de Conflitos de Interesse, que é a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. Esta definição foi extraída da Lei 12.813/2013 (Brasil, 2013), que regula os requisitos e restrições aos ocupantes de cargo ou emprego que tenham acesso a informações privilegiadas, os impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego e as competências para fiscalização, avaliação e prevenção de conflitos de interesses, trazendo as situações que podem se configurar como conflito de interesse.

Uma atenção especial deve ser dada também aos Fatores Sociais, Culturais e, principalmente, os Fatores Políticos. Sendo esses fatores, muitas vezes ocultos ou não demonstrados, interferem de maneira a direcionar e conduzir as ações e objetivos institucionais. Os fatores sociais e culturais, tais como as diferenças etárias, o nível socioeconômico dos alunos, o status social dos participantes do processo, a importância atribuída a aspectos como família

e religião, a relação entre diretores, coordenadores, professores e alunos, além do próprio sistema educacional podem interferir no direcionamento das ações da instituição.

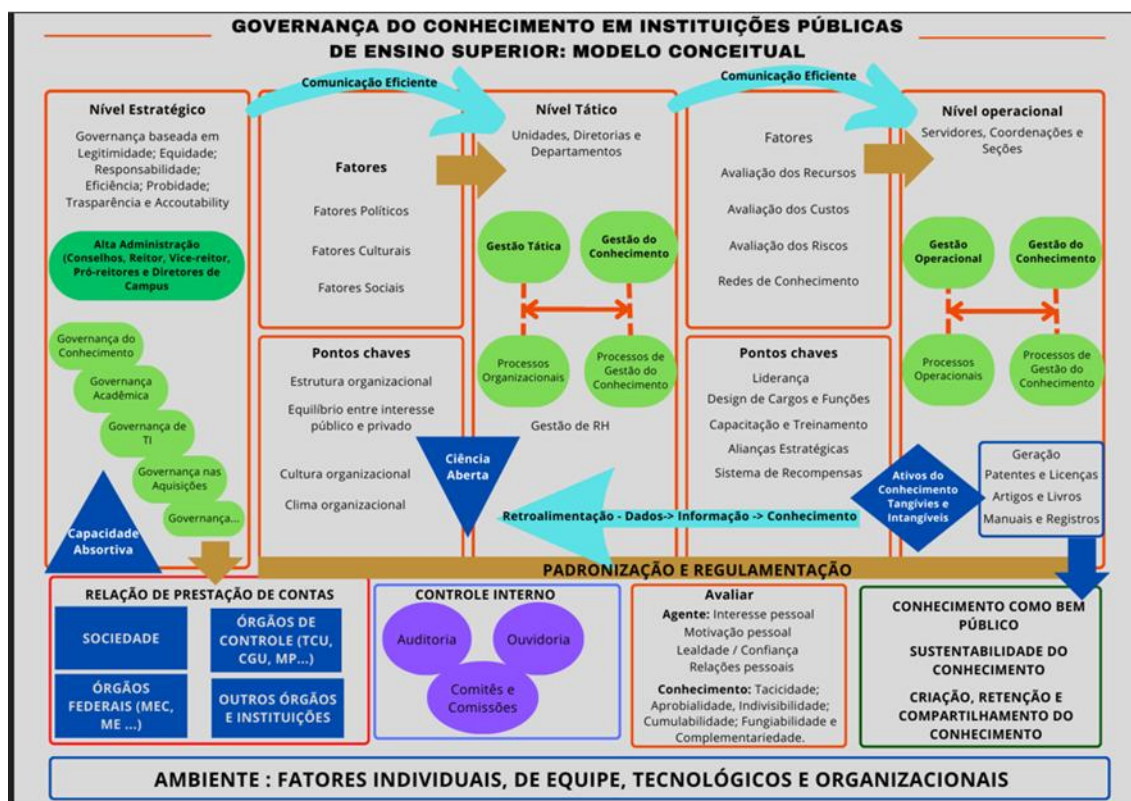
Considerando os fatores políticos e que as instituições são federais e públicas deve-se ressaltar que, além dos partidos políticos serem importantes na definição do planejamento governamental, considerando que a maioria das medidas a serem adotadas depende da aprovação do congresso, quer sejam as políticas públicas, quer sejam os recursos orçamentários, isso obriga à alta gestão das instituições uma negociação permanente do Poder Executivo, com as suas lideranças partidárias e com as bases de apoio no Congresso.

As relações com as associações empresariais e os empresários são importantes para a formulação dos direcionamentos dos cursos a serem ofertados, além da formulação da política econômica, ao considerarmos que os governos precisam do apoio do setor empresarial para governar (Pacheco, 2012). Portanto, cabe ao nível estratégico, dosar e mapear esses fatores de forma que estes contribuam para o atingimento das metas institucionais e não se tornem uma obstrução na condução das políticas públicas institucionais. A Figura 3 apresenta o modelo conceitual final para as IFESs.

Para estas instituições, a estrutura organizacional deve estar formalmente constituída e divulgada, para que não ocorram interpretações inadequadas de seu funcionamento. Responsabilidade da alta gestão (nível estratégico) de criar e adequar (quando necessário) esta estrutura promovendo a segurança institucional ideal para o pleno funcionamento da instituição como um todo.

Da mesma forma a cultura organizacional, pautada na integridade, ética e transparência deve ser institucionalizada, permitindo aos servidores e a sociedade entender o funcionamento da instituição e quais objetivos almeja. O clima organizacional é outro fator preponderante na proposta deste modelo de Governança do Conhecimento. O nível estratégico deve implantar e permitir uma cultura organizacional fortalecida nos princípios éticos e de gestão eficaz e eficiente.

Figura 3 – Modelo de governança do conhecimento para Instituições Públicas Federais de Ensino Superior



Fonte: Autores desta pesquisa (2024).

É no nível estratégico que se inicia a construção de uma instituição voltada para a Ciência Aberta. A utilização de softwares livres; a criação de políticas de incentivo a publicação de materiais (livros, artigos, manuais operacionais); políticas de incentivo a participação de servidores em eventos de pesquisa; proporcionar a criação e o compartilhamento do conhecimento; possuir programas formais de capacitação e treinamento; direcionados e utilizando a Ciência Aberta, são meios de se fomentar institucionalmente uma cultura voltada para o compartilhamento de informações e conhecimentos.

No nível tático as diretrizes definidas pelo nível estratégico são recebidas, assimiladas e repassadas ao nível operacional de forma clara e objetiva, para que sejam colocadas em prática, de maneira que a execução operacional reflita o que foi definido pelo nível estratégico. A gestão tática e a gestão do conhecimento devem trabalhar de forma linear, tanto vertical como horizontalmente, de forma que os processos organizacionais possam ser realizados simultaneamente com os processos de gestão de conhecimento.

Assim os processos e os conhecimentos inerentes a cada atividade, setor ou servidor poderão ser transformados de tácito para explícito, possibilitando o seu compartilhamento, retenção e utilização quando necessário. Este nível, no modelo proposto possui uma responsabilidade e importância fundamental, pois é por meio dele que todas as diretrizes elaboradas pelo nível estratégico são repassadas ao nível operacional.

Nesse sentido caberá a este nível tático a avaliação em relação a alocação de recursos (pessoal, financeiro, tecnológico etc.), analisando os riscos de cada processo e formando as possíveis redes de conhecimento. Por meio destas redes é que o nível tático poderá dar fluidez nos processos de gestão de conhecimento. Um ponto a ser destacado para atenção na relação deste nível tático com o nível operacional diz respeito à liderança. Para Knickerbocker (1961, p. 137):

[...] o líder, em qualquer situação, emerge como uma consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação em que o grupo está tentando operar, ou seja, um líder pode conseguir seguidores, ou um grupo de pessoas pode criar um líder, mas os aspectos significativos do processo só podem ser compreendidos em termos dinâmicos de relação.

Para Turano e Cavazotte (2016) a liderança pode ser definida como um processo interativo, no qual, líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam. “A liderança tem como objetivo enxergar oportunidades e definir direções estratégicas, e investir e aproveitar as capacidades das pessoas para desenvolver propósitos e valores organizacionais” (Pinho; Pinho; Costa, 2019, p. 83), contudo nem sempre um líder é aquele que possui um cargo ou função, mas aquele que, por algum motivo, possui liderança perante os demais.

As utilizações de alianças estratégicas entre unidades e servidores, além de capacitação e treinamento constante e direcionado, auxiliarão no desenvolvimento das atividades a serem executadas pelo nível operacional. Um “design” de cargos e funções preestabelecido, formalizado e divulgado poderá oferecer segurança para os servidores, pois estarão cientes de suas responsabilidades e atividades. Um bom exemplo seria a introdução de um Manual de competência institucional, com as atribuições de cada unidade

organizacional, além de um *design* de cargos e funções, baseado nas competências dos servidores e em mapeamentos de processos (a exemplo do que é realizado na iniciativa privada).

Outro ponto que também pode auxiliar no desenvolvimento das atividades é a implantação de um sistema de recompensas. Sabemos das dificuldades das instituições públicas federais em transformar esse incentivo financeiramente. Contudo outras formas de incentivo poderão ser atribuídas para o desenvolvimento eficiente e eficaz das atividades, desde que executadas conjuntamente, com os processos de gestão do conhecimento.

Finalmente, mas não menos importante, apresenta-se o nível operacional, onde todas as diretrizes estabelecidas pelo nível estratégico e repassadas pelo nível tático, são colocadas em prática. Novamente aqui, cabe ressaltar, que os processos operacionais devem ser executados de forma simultânea com os processos de gestão do conhecimento. Assim também deverá ocorrer com a gestão operacional e a de conhecimento.

Para este modelo, entende-se que, toda e qualquer atividade realizada deverá ter como resultado, além do seu objetivo específico, um documento formalizado. Para a área acadêmica (ensino e pesquisa) este documento pode ser uma tese, uma dissertação, um artigo, uma patente, uma licença, ou qualquer documento, desde que institucionalizado e formalizado, que apresente de que forma e o que foi produzido. Para a área administrativa, este documento formalizado, pode ser um manual operacional, um relatório gerencial, um mapa do processo, entre outros. Desta forma, os procedimentos e conhecimentos utilizados poderão ser registrados, facilitando a sua retenção e utilização futura.

A retroalimentação do modelo como um todo ocorrerá se iniciando pelo nível operacional na geração de dados, passando pelo nível operacional transformando esses dados em informação e, na sequência, para o nível estratégico transformando a informação em conhecimento. Alguns aspectos importantes individuais deverão ser avaliados institucionalmente.

O interesse e a motivação pessoal de cada servidor são os primeiros aspectos que o nível tático deverá estar atento e reportar, caso necessário, ao nível estratégico. Existem muitas situações em que as relações pessoais entre

os próprios servidores (docentes com docentes, docentes com técnicos administrativos e, técnicos administrativos com técnicos administrativos) não favorecerão ou permitir que ocorra a criação ou o compartilhamento do conhecimento.

Além disso a confiança entre os servidores e, entre estes e seus superiores é fundamental para que a criação e o compartilhamento do conhecimento ocorram de forma a transformá-lo de tácito para explícito. Nesse sentido aspectos relacionados ao conhecimento também deverão ser considerados. A tacitude deste conhecimento deve ser de alguma forma avaliada, verificando-se o quão tácito aquele conhecimento é e o quanto dele pode ser explicitado.

A indivisibilidade é outro aspecto a ser considerado, buscando entender se o conhecimento poderá ser indivisível ou não para outros ambientes e pessoas. A apropriabilidade deste conhecimento, ou seja, o quanto será possível se apropriar deste conhecimento para explicitação e utilização. A cumulabilidade demonstra o quão cumulável este conhecimento pode se tornar e desta forma definir de que maneira poderá ser explicitado.

A fungiabilidade; se não é o aspecto mais importante do conhecimento, é um dos; uma vez que pode determinar o quanto daquele conhecimento pode ser colocado em prática, na execução das tarefas.

E a complementariedade deste conhecimento que traz uma perspectiva de quanto deste conhecimento pode ser complementado ou complementar outro conhecimento já existente. Neste modelo a padronização e a regulamentação dos processos (organizacionais, operacionais e de gestão de conhecimento) são importantes para o bom desempenho da instituição e auxílio a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais.

Desta forma a GovC poderá auxiliar os processos de gestão de conhecimento (criação, compartilhamento, retenção) visando a sustentabilidade dos conhecimentos inerentes a instituição, tornando o conhecimento um bem público, disponível aos níveis organizacionais e aos servidores de modo geral.

A partir deste entendimento a instituição terá melhores condições de apresentar à sociedade e aos órgãos de controles os resultados obtidos. Além

disso, a prestação de contas poderá ser realizada junto a instituições financiadoras ou parceiros em projetos, possibilitando a emissão de relatórios fidedignos e com controle adequado. Também possibilitará as instituições de fornecer todas as informações necessárias para os órgãos de controle, disseminando a transparência, a eficiência e a eficácia dos processos executados e resultados obtidos.

Outro fator a ser observado pela instituição é a capacidade absorptiva. A capacidade absorptiva deve ser observada e avaliada pela instituição como uma ferramenta útil de forma a reconhecer o valor de novas informações externas, para assimilá-las e aplicá-las, promovendo agilidade na recombinação permanente do conhecimento externo e interno (Pereira *et al.*, 2019; Cohen; Levinthal, 1990). Cabe ressaltar também o entendimento de Sharma e Phookan (2022) que, embora o conceito de capacidade de absorção seja considerado em nível de empresa, este se estende aos funcionários, entendendo que a interação entre a capacidade e a motivação dos funcionários para adquirir informações é que determinam a eficácia e eficiência do processo de compartilhamento de conhecimento.

Cabe ainda ressaltar a importância do ambiente institucional voltado a Gestão do Conhecimento, em que os fatores individuais, de equipe, tecnológicos e organizacionais deverão ser considerados pela Governança do Conhecimento neste modelo. Muitos destes fatores são abordados também pelo modelo de Governança do Conhecimento, considerando sua relação com a Gestão do Conhecimento, mas a instituição não deve descartar um olhar mais aprofundado.

Nos Fatores Individuais considera-se a comunicação; as oportunidades de publicação; a confiança e as diferenças culturais existentes entre os servidores. Para os Fatores Coletivos ou de Equipe, as redes de relacionamento e cooperação; a relação da equipe; o aprendizado organizacional; as expectativas positivas são consideradas. Nos Fatores Organizacionais, atenção especial para os líderes e gestores, para o clima, cultura e estrutura organizacional; sistema de recompensa e incentivos. E nos Fatores Tecnológicos, atenção para infraestrutura; internet, sistemas de informação e as redes sociais e aplicativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira observação que se verifica é que todas as perspectivas trazem a ideia de que a Governança do Conhecimento se refere ao conjunto de instituições, das estratégias corporativas, tipos de transações, regras e formas de interação dos mecanismos de governança visando o uso, criação ou produção, troca ou compartilhamento, retenção ou absorção e uso do conhecimento. Nesse contexto pode-se observar, principalmente nos conceitos apresentados sobre a Governança do Conhecimento em cada perspectiva, que existe uma relação direta (associada) com a Gestão do Conhecimento, ao citarem aspectos relacionados aos processos de conhecimento.

Também pode-se inferir que a Governança do Conhecimento possui uma ligação com aspectos relacionados a custos, riscos e recursos, vinculados a processos organizacionais e processos de gestão de conhecimento e que pode sofrer interferências de aspectos ou padrões culturais, sociais e políticos. Assim a Governança do Conhecimento permeia várias áreas, processos e aspectos tanto relacionados ao conhecimento, como a tomada de decisão, como a gestão organizacional, como a sustentabilidade, como socioculturais e políticos, alinhados à criação, compartilhamento, retenção e uso do conhecimento.

Assim, apresenta-se o conceito da GovC como o conjunto de mecanismos formais e informais de governança que influenciam os processos de conhecimento, motivando a capacidade de absorção e o compartilhamento do conhecimento, considerando o agente individual, sua motivação e velocidade de aprendizado, além dos aspectos relacionados à gestão do conhecimento, os estudos e estruturas organizacionais, a estratégia e a gestão de recursos humanos, gerando ativos do conhecimento tangíveis e intangíveis.

A elaboração do modelo conceitual, trazendo o aspecto organizacional buscou atender as áreas administrativa e acadêmica, propondo um conjunto de orientações para IFESs do Brasil, em formato horizontal, ao se considerar que o conhecimento e sua governança devem fluir de maneira linear na organização. Para a sociedade e para os órgãos de controle, a proposta do modelo melhora a transparência e pode proporcionar um fluxo de informações confiáveis.

O fortalecimento das estruturas das IFESs também se apresenta como uma observação significativa, uma vez que os estudos e o modelo trazem a percepção das instituições pesquisadas em relação à Gestão do Conhecimento, à Governança do Conhecimento e à Governança em geral, e propõe um modelo onde são visíveis os fatores e aspectos que necessitam, não só da atuação das várias gestões da organização, mas de apoio e recursos por parte dos órgãos superiores, como Ministério da Educação e Ministério da Gestão e Inovação. Não há como se falar de treinamentos, capacitações, cargos e funções, sistemas de recompensas, custos e recursos, sem o apoio destes órgãos do governo federal e o devido fortalecimento das estruturas administrativas e acadêmicas das IFESs.

Com o modelo conceitual disponível a sua implantação dependerá da instituição disposta a aplicá-lo. Cabe ressaltar que será necessário um apoio do nível estratégico, não só em termos de vontade de implantar, mas também de disponibilizar tempo e recursos durante a implantação.

Este artigo possui como limitação a utilização de artigos apenas de um idioma (inglês) e dois termos (Knowledge Governance e Governance of Knowledge). Como trabalhos futuros, sugere-se o estudo de outras perspectivas, além do aprofundamento sobre as abordagens aqui tratadas, utilizando-se da mesma metodologia, ou até, de metodologias diferenciadas. Considera-se ainda a possibilidade de realizar estudos empíricos para analisar qual perspectiva está sendo utilizada pelas organizações. Acredita-se que as estratégias metodológicas podem proporcionar uma base sólida para realização de uma revisão de literatura utilizando outras bases de dados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. S.; CASAES, J. C. C.; SOUZA, J. A.; FREIRE, P. S. Governança do conhecimento: uma análise panorâmica da literatura. In: SUCEG, 1, Florianópolis, **Anais** [...] Florianópolis: SUCEG, 2017.

ANTONELLI, C. The Business Governance of Localized Knowledge: An Information Economics Approach for the Economics of Knowledge. Working paper n. 02/2005. **Industry and Innovation**. September, 2006. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/227348505>. Acesso em: 25 de mar 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antônio Reto, Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo. Edições 70, 2016.

BRASIL. **Nações Unidas Brasil**, 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>. Acesso em: 08 de jan. 2024.

BRASIL, **Lei 12.813/2013 de 16 de maio de 2013** – Lei de conflito de interesses, 2013. Disponível em [L12813 \(planalto.gov.br\)](http://L12813.planalto.gov.br). Acesso em: 18 de ago. 2023.

BRASIL, **Lei 11.892/2008, de 29 de dezembro de 2008** – Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências., 2008. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 08 de jan 2023.

BUCKLEY, P. J.; CARTER, M. J. The Economics of Business Process Design: Motivation, Information, and Coordination within the Firm. **International Journal of the Economics of Business**, v. 33, p. 301-332, 1996.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

DASGUPTA, P.; DAVID, P. A. Information disclosure and the economics of science and technology. In FEIWEL, G. (ed.), **Arrow and the ascent of modern economic theory**, London: Macmillan, 1987.

DAVID, P. A. Knowledge property and the system dynamics of technological change. Paper presented at the proceedings of the **The World Bank Proceedings Annual Conference on Development Economics**, Washington: World Bank, 1993.

FELDMAN, M. P. The new economics of innovation spillovers and agglomeration: A review of empirical studies. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 8, p. 5-26, 1999.

FOSS, N. J. The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. **DRUID Working Paper** No. 06-10, 2007. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/4900022>. Acesso em: 22 de set. 2021.

FOSS, N. J.; MAHONEY, J. T. Exploring Knowledge Governance. **International Journal of Strategic Change Management**, January, 2010. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/46479621>. Acesso em: 08 de set. 2021.

FOSS, N. J.; HUSTED, K.; MICHAILOVA, S. Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 455-482, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>. Acesso em: 12 de set. 2021.

FREIRE, P. S.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A.; SILVA, T. C.; COUTO, R. M. Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. **Biblios: Journal of Librarianship and Information Science**, v. 69, 2017.

GERRITSEN, A. L.; STUIVER, M.; TERMEER C. J. A. M. Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers. **Science and Public Policy**, v. 40, n. 5, p. 604-615, 2013.

GRANDORI, A. Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm. **Journal of Management and Governance**, v. 5, n. 3-4, p. 381-399, 2001.

HEDLUND, G. A model of knowledge management and the N-Form corporation. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 73-91, 1994.

HEIMAN, B. A.; NICKERSON, J. Towards Reconciling Transaction Cost Economics and the Knowledge-based View of the Firm: The Context of Interfirm Collaborations. **International Journal of the Economics of Business**, v. 9, p. 97-116, 2002.

HENRY, C.; STIGLITZ, Joseph E. Intellectual property, dissemination of innovation and sustainable development. **Global Policy**, v. 3, p. 237–251, 2010.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.; SCHUBERT, R. F. **A Comunidade do Futuro**: ideias para uma nova comunidade. São Paulo: Ed. Futura, 2001.

IRAMUTEQ. **Iramuteq Software de análise de corpus textual**, 2021. Disponível em: <http://iramuteq.org>. Acesso 15 de out. 2021.

JASANOFF, S. Designs on nature: science and democracy in Europe and the United States. Princeton: **Princeton University Press**, 2005.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. **RAE - Rev. adm. empres.**, v.1, n. 2, Dez 1961. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901961000200008>. Acesso em: 04 de jan. 2022.

LAURSEN, K.; FOSS, N. J. New HRM practices, complementarities, and the impact on innovation performance. **Cambridge Journal of Economics**, v. 27, p. 243-263, 2003.

MICHAILOVA, S.; FOSS, N. J. Knowledge governance: Themes and questions. In: Foss N. J., Michailova S, editors. *In: Knowledge governance: Processes and Perspectives*. Oxford, UK: **Oxford University Press**; p. 1–24, 2009.

NILSSON, M.; LUCAS, P.; YOSHIDA, T. Towards an integrated framework for SDGs: ultimate and enabling goals for the case of energy. **Sustainability**, v. 5, n. 10, p. 4124–4151, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOOTEBOOM, B. Learning and Innovation in Organizations and Economics. Oxford: **Oxford University Press**, 2000. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/240087005_Learning_and_Innovation_in_Organizations_and_Economies. Acesso em: 29 de set. 2021.

PACHECO, E. **Perspectivas da Educação Profissional Técnica de Nível Médio**: Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais. Brasília: Fundação Santillana e Editora Moderna, 2012.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A.; MÜLLER, R.; AUBRY, M.; BROWN, K. A conceptualization of knowledge governance in project-based organization. **International Journal of Project Management**, v. 32, p. 1411–1422, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.010>. Acesso em: 17 de jan. 2022.

PEREIRA, R.; MALVESTITI, R.; CUNHA, C.; DANDOLINI G. **The Interrelationship Between Knowledge Governance and Absorptive Capacity**: A Necessary Convergence. Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2019. DOI: 10.34190/IKM.19.042.

PINHO, I.; PINHO, C. Aligning Knowledge Management with Research Knowledge Governance. In **Handbook of Research on Innovations in Information Retrieval, Analysis, and Management**. Pennsylvania: Editores Martins, J. T.; Molnar, A. IGI Global, p. 489-504, 2016.

PINHO, I.; PINHO, C.; COSTA, A. P. Knowledge Governance: Building a Conceptual Framework. **Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science**, v. 8, n. 1, jan-abr, p. 72-92, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i1>. Acesso em: 13 de fev. 2023.

SHARMA, R. R.; PHOOKAN, H. Interpersonal knowledge transfer within the multinational enterprise: incorporating identity based quasi-formal knowledge governance mechanisms. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 29, n. 2, p. 448-468, 2022. DOI 10.1108/CCSM-08-2021-014.

SOARES, A.; SILVA, I. F.; FREIRE, P. S. Aplicação da governança do conhecimento em organizações do setor público e privado: uma revisão integrativa acerca das diferenças e similaridades. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 28, n. 1, p. 79 – 106, jan./mar. 2023. DOI: 10.5433/1981-8920.2023v28n1p79.

SOUZA FILHO B. A. B.; STRUCHINER C. J. Uma proposta teórico-metodológica para elaboração de modelos teóricos. **Cad Saúde Colet**, n. 29, v. 1, p. 86-97, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1414-462X202129010180>. Acesso em: 15 de fev. 2022.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento** [recurso eletrônico] - Dados eletrônicos. Tradutora: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC - Rev. adm. contemp.**, v. 20, n.4. Jul-Aug 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>. Acesso em: 22 de mar. 2022.

VAN KERKHOFF, L. Knowledge Governance for Sustainable Development: A Review. **Challenges in Sustainability**, v. 1, n. 2, p. 82-93, 2013.

VAN KERKHOFF, L. Knowledge Governance for Sustainable Development: A Review. **Challenges in Sustainability**, v. 1, n. 2, p. 82-93, 2014.

VAN KERKHOFF, L.; PILBEAM, V. Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: knowledge governance approach. **Environmental Science and Policy**, v. 73, p. 29-37, 2017.

VOSviewer. **VOSviewer Software para construção e visualização de redes bibliométricas**, 2021. Disponível em: <https://www.vosviewer.com/>. Acesso em 15 de jan. 2021.

WESTPHAL, A. M. S. **Egresso da Primeira Chamada do Programa Ciência sem Fronteiras**: Reflexos no sistema educacional brasileiro (Learning with outcomes), 121 f, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2014.

GOVERNANCE OF KNOWLEDGE IN FEDERAL PUBLIC INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: PROPOSAL OF A CONCEPTUAL MODEL.

ABSTRACT

Objective: The objective of this research is to develop a conceptual model of Knowledge Governance for Federal Public Higher Education Institutions, identifying possible approaches presented in the literature and analyzing existing alignment. **Methodology:** To determine the clusters of the main authors, a Systematic Literature Review was used, with sources from the Web of Science, Scopus, Scielo, and Business Source Premier – EBSCOhost databases and the VOSviewer software. Content analysis, performed with the aid of Iramuteq and Atlas TI software, allowed the identification of three approaches. Through semi-structured interviews with researchers studying the topic, the main aspects for proposing the model were validated. **Results:** With the results obtained, it was possible to construct the conceptual model of Knowledge Governance, identifying approaches and factors that allow considering Knowledge Governance as a set of strategies, types of transactions, rules, and forms of interaction of governance mechanisms aimed at the creation, sharing, retention, and use of knowledge, seeking to integrate all organizational levels. **Conclusions:** Identifying the approaches allows us to consider the existence of complementary relationships between Knowledge

Management and Knowledge Governance. Knowledge Governance permeates various areas, processes, and aspects related to knowledge, decision-making, organizational management, sustainability, and sociocultural and political factors. As a methodological contribution, the importance of qualitative analysis, specifically content analysis, is reinforced to extract structured information from the content of the publications.

Descriptors: Corporate Governance. Knowledge Management. Conceptual Model. Content Analysis.

GOBERNANZA DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS FEDERALES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL

RESUMEN

Objetivo: El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo conceptual de Gobernanza del Conocimiento para Instituciones Públicas Federales de Educación Superior, identificando los posibles enfoques presentados en la literatura y analizando su alineación. **Metodología:** Para determinar los grupos de autores principales, se realizó una Revisión Sistemática de la Literatura, con fuentes de las bases de datos Web of Science, Scopus, Scielo y Business Source Premier – EBSCOhost, y el software VOSviewer. El análisis de contenido, realizado con la ayuda de los software Iramuteq y Atlas TI, permitió la identificación de tres enfoques. Mediante entrevistas semiestructuradas con investigadores del tema, se validaron los principales aspectos para proponer el modelo. **Resultados:** Con los resultados obtenidos, fue posible construir el modelo conceptual de Gobernanza del Conocimiento, identificando enfoques y factores que permiten considerar la Gobernanza del Conocimiento como un conjunto de estrategias, tipos de transacciones, reglas y formas de interacción de los mecanismos de gobernanza orientados a la creación, intercambio, retención y uso del conocimiento, buscando la integración de todos los niveles organizacionales. **Conclusiones:** La identificación de los enfoques permite considerar la existencia de relaciones complementarias entre la Gestión del Conocimiento y la Gobernanza del Conocimiento. La Gobernanza del Conocimiento permea diversas áreas, procesos y aspectos relacionados con el conocimiento, la toma de decisiones, la gestión organizacional, la sostenibilidad y los factores socioculturales y políticos. Como contribución metodológica, se refuerza la importancia del análisis cualitativo, en concreto el análisis de contenido, para extraer información estructurada del contenido de las publicaciones.

Descriptores: Gobernanza Corporativo. Gestión del Conocimiento. Modelo Conceptual. Análisis de Contenido

Recebido em: 30.05.2025

Aceito em: 18.12.2025