



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



GESTÃO DO CONHECIMENTO E GOVERNANÇA: PARA UMA QUALIDADE NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Antônio De Macêdo Mota Júnior

Universidade Estadual de Feira de Santana/ Universidade do Estado da Bahia

antoniomacedojr@gmail.com

Ana Cleide Santos De Souza

Universidade do Estado da Bahia

acssouza@uneb.br

Andreia Rego Da Silva Reis

Instituto Federal Baiano

arsrgbi39@hotmail.com

Cristiane Neves Oliveira

Universidade do Estado da Bahia

cris-noliveira@hotmail.com

Lilia Maria Carvalho Mattos

Universidade do Estado da Bahia

lmcmattos@hotmail.com

Valéria Santana De Freitas

Universidade Estadual de Feira de Santana

valeria@uefs.br

RESUMO

Este estudo exploratório, bibliográfico e documental aborda o tema da gestão universitária, com o objetivo de identificar modelos de governança universitária e práticas de gestão do conhecimento, que visem à melhoria da qualidade na gestão das instituições de educação superior. O trabalho ainda contextualiza a gestão do conhecimento e caracteriza a governança, nos âmbitos privado e público. Os resultados apontam modelos de governança universitária, delineados pela governança corporativa ou pública, envolvendo estratégias, práticas e ações que visam à qualidade na gestão universitária, criando condições de governabilidade e de sustentabilidade institucional. Além disso, os resultados destacam práticas de gestão do conhecimento aplicadas nas instituições de educação superior, com o intuito de aperfeiçoar métodos e procedimentos dos processos de trabalho, refletindo também sobre a efetividade das ações da gestão universitária.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento; Governança Corporativa; Governança Pública; Governança Universitária; Gestão Universitária.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública, em busca de melhoria de resultados e otimização de recursos, tem se valido, por vezes, de conceitos já em uso e consagrados na administração privada. A mudança de perspectiva do cidadão, unicamente contribuinte e pagador de impostos e taxas, para um cidadão usuário de serviços e detentor de direitos, traz a necessidade de mudanças na gestão dos serviços ofertados à sociedade.

Um exemplo disso é a incorporação da governança corporativa aos espaços públicos e, conseqüentemente, a busca cada vez maior pela manutenção de conceitos, como: ética, transparência, controle e efetividade. Logo, a capacidade de ação do Estado para realizar políticas públicas precisa atingir objetivos de interesse coletivo, o que define a governança pública.

Dentro desse contexto, a temática sobre boas práticas de governança em instituições de educação superior (IES) e a forma como estas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, tanto no Brasil como em diversos países, constantemente, apresenta-se como objeto de estudo de variadas pesquisas, seja no campo científico da Educação ou das Ciências Sociais Aplicadas.

Por outro lado, a Gestão do Conhecimento (GC) também é uma temática que vem ganhando destaque, sendo pesquisada e utilizada nas IES, principalmente como um instrumento relevante para o aprimoramento dos processos administrativos e acadêmicos. A utilização de práticas de GC visa ao aprimoramento da gestão e à produção de novos conhecimentos, que são imprescindíveis para o sucesso de uma organização universitária.

Nesse sentido, práticas de governança e de gestão do conhecimento têm sido exercitadas nas IES, em maior ou menor grau, sejam estas públicas ou privadas. Além disso, encontra-se, ainda, a implementação de instrumentos customizados, que buscam a qualificação dos gastos para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, visando à formação de profissionais capacitados em um mercado de trabalho cada vez mais exigente.

Dessa forma, este estudo exploratório, bibliográfico e documental aborda o tema da gestão universitária, com o objetivo de identificar modelos de governança e práticas de Gestão do Conhecimento, que visem à melhoria da qualidade na gestão das instituições de educação superior.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A adoção de práticas de GC como ferramenta estratégica para melhorar a gestão das organizações é muito recente, o que justifica as múltiplas e diferentes definições encontradas na literatura. Neste sentido, Murray (2005) *apud* Leite (2006, p. 15), em sua definição sobre GC, afirma que essa é “[...] uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

Já Teixeira Filho (2000, p. 22), por sua vez, a define como “[...] uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. Algumas definições destacam a contribuição da GC para os processos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional e outras enfatizam sua importância em termos de potencial para geração de recursos econômicos.

Embora existam múltiplas definições sobre essa temática, é possível apontar contribuições de destaque, como a teoria de criação do conhecimento organizacional por

Nonaka e Takeuchi (1997), modelo que fundamenta e permeia a maioria dos estudos e aplicações no âmbito da GC.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a GC é um sistema facilitador da busca, codificação, sistematização e difusão das experiências individuais e coletivas do talento humano da organização, para convertê-las em conhecimento globalizado, de comum entendimento e útil na realização de todas as atividades da mesma, na medida em que permita gerar vantagens sustentáveis e competitivas. Em síntese, pode-se afirmar que quando os novos conhecimentos e experiências são compartilhados pelos membros da organização, o conhecimento tácito torna-se parte da cultura organizacional.

Nessa perspectiva, Schlesinger *et al* (2008) alerta sobre os riscos que a preservação das características do tradicional modelo de gestão burocrática representa para o desenvolvimento de sistemas de GC no setor público. Com efeito, Davenport e Prusak (1998) destacam que a GC eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional.

Frente a esse contexto, convém ressaltar que, no setor público, a GC somente começou a ganhar destaque, após ter alcançado grande difusão no setor privado. Segundo pesquisa desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira, algumas iniciativas começaram a ser adotadas, a partir de 1990, ainda que de forma isolada, em instituições públicas brasileiras (BATISTA *et al*, 2005).

Sob outra perspectiva, Batista *et al* (2005) apontam a GC como um conceito recente, que abrange práticas de compartilhamento e transferência de conhecimentos que já existem na maioria das organizações. Ademais, esses autores sinalizam que muitas instituições não conhecem ou não utilizam o termo “Gestão do Conhecimento”, mesmos desenvolvendo processos de trabalho – com a utilização de técnicas e ferramentas – que podem ser classificados como práticas de GC.

Quanto à finalidade, comumente são atribuídas algumas distinções básicas da GC entres os setores privado e público. Enquanto que, na empresa privada, a GC está centrada em elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência; na Administração Pública, essa finalidade é bem mais ampla. Em linhas gerais, no âmbito público, a GC visa a aumentar a efetividade da ação pública em áreas relevantes para a sociedade, de maneira competente, com o mínimo de recursos.

Nessa direção, Abdullah, Date e Woodford (2009) *apud* Batista (2012) afirmam que os diferentes contextos organizacionais justificam a construção de modelos específicos de GC para a Administração Pública, contrariando, desta forma, a adoção acrítica de modelos oriundos do setor privado.

Em contrapartida, Costa e Leite (2006) destacam que, muito embora, a construção teórica, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997) e outros autores, tenha sido elaborada sob a perspectiva das organizações empresariais, suas contribuições, claramente, extrapolam esses limites, podendo ser aplicados a outros contextos que não o original.

Assim, chama-se atenção para a ideia de que existem outros contextos, com suas especificidades e características culturais próprias, nos quais há produção em grande escala de conhecimento. Um deles é o ambiente acadêmico, principalmente corporificado pelas universidades, no qual é possível perceber o contexto da gestão do conhecimento organizacional e do conhecimento científico.

Saliente-se que a natureza do conhecimento científico é peculiar, bem como o ambiente no qual se dá sua criação, difusão e aplicação. Adicionalmente, a gestão do conhecimento organizacional por meio do aperfeiçoamento dos métodos e procedimentos adotados, reflete a busca dos ajustes necessários para a sustentabilidade e efetividade das ações da gestão universitária, de modo a convergir para o alcance da missão institucional e do

princípio constitucional de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Com efeito, Jacobson, Butterill e Goering (2004) destacam que o *status* de prioridade das atividades de transferência do conhecimento dos indivíduos de uma universidade é, em parte, resultado de prioridades organizacionais manifestadas em políticas e práticas.

Por conseguinte, é salutar considerar que a gestão do conhecimento científico requer uma gestão institucional diferenciada, visto que também se relaciona com o ambiente externo em diversos prismas, entre os quais se destaca o cumprimento de parâmetros de produtividade científica para fins de avaliação institucional em variadas vertentes, como: o recredenciamento, a manutenção de programas de pós-graduação *stricto sensu*, os auxílios financeiros, entre outros.

Destarte, a gestão do conhecimento nas universidades deve suprir a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de criação, armazenamento, difusão e transferência de conhecimento, de forma a maximizar a criação de novos conhecimentos, a otimização de recursos, o crescimento da instituição e o avanço da ciência.

2.2 GOVERNANÇA X GOVERNABILIDADE

Ao se discutir os termos “governança” e “governabilidade” faz-se necessário compreender que, antes de tudo, eles não se confundem, ou seja, são distintos entre si. Portanto, conforme salienta Orwell (2003), esses termos não podem ser utilizados como sinônimos, pois a governabilidade precisa ser desenvolvida sem contaminar as boas práticas da governança.

Para Bresser Pereira (1998, p. 33), os conceitos de governança e governabilidade são mal definidos e, frequentemente, são confundidos. De acordo com esse autor, “governabilidade é uma capacidade política de governar derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade; governança é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas”.

Dessa forma, enquanto a governabilidade representa a capacidade de identificar necessidades e anseios da sociedade, transformando-os em políticas públicas que deem respostas efetivas aos problemas sociais, a governança compreende a capacidade de ação estatal para implementar essas políticas, no alcance dos objetivos coletivos (ANDRADE, 2010).

Nesse contexto, a governabilidade proporciona muitos subsídios que irão determinar possibilidades para o exercício do poder, com condições de maior ou menor grau de eficácia, dentro do qual o poder é exercido. Já a governança, revela experiências com um alto grau de eficiência na desprivatização do poder público e no desmantelamento de práticas clientelistas (ANDRADE, 2010).

A governança representa um conjunto de mecanismos (procedimentos) que se relacionam com a dimensão participativa e plural da sociedade, incorporando visões dos variados segmentos. Além disso, relaciona-se mais com a capacidade de governo, num sentido amplo, pois envolve a capacidade de ação na implementação das políticas e consecução das metas coletivas (DINIZ, 1996).

Já a governabilidade pode ser definida como condições de legitimidade de um determinado governo para empreender determinadas transformações necessárias, enquanto que a governança relaciona-se com a capacidade de efetivar reformas, nos seus aspectos técnicos, financeiros e gerenciais (FERREIRA, 1996).

Foucault (2004, p. 286) sinaliza que a governabilidade, quando se refere à regulação do indivíduo, trata-se de um “[...] conjunto das práticas pelas quais é possível constituir, definir, organizar, instrumentalizar as estratégias que os indivíduos, em sua liberdade, podem

ter uns em relação aos outros”. Desse modo, infere-se que governar compreende a ação de dirigir condutas, tanto individuais quanto coletivas, envolvendo relações de poder e liberdade.

Segundo Hobbes (2002), o indivíduo age convenientemente. Se não for instituído um poder suficientemente grande para a segurança da coletividade, esse indivíduo poderá confiar, legitimamente, apenas em sua própria força e capacidade para sua proteção. Deste modo, o Estado deve utilizar o seu poder regulador para garantir a segurança dos indivíduos em sociedade.

Por outro lado, alguns autores abordam o conceito de “capacidade governativa”, ao defender a fusão entre as noções de governança e governabilidade, entendendo como “[...] a capacidade do estado em produzir políticas públicas que resolvam os problemas da sociedade”. Nessa proposta de fusão, tanto a governança quanto a governabilidade, vão se referir ao desempenho do sistema político em processar as tensões provenientes do ambiente social externo e do próprio sistema (TORRES, 2016, p. 159).

Nesse contexto, em função desse aspecto político da capacidade de governar é preciso destacar que uma crise de governabilidade é o produto de uma crise sistêmica da gestão administrativa e do apoio político às autoridades governamentais. Portanto, as autoridades governamentais e as forças opositoras ao governo são variáveis que influenciam diretamente na governabilidade, pois definem se um dirigente conseguirá ou não implementar o seu plano de governo. Logo, as variáveis principais à governabilidade de uma democracia são as autoridades institucionais do governo e as forças da oposição (BOBBIO, 1996).

Além disso, a crise de governabilidade ou a não-governabilidade significa, apenas, um problema de acumulação, distribuição e redistribuição de recursos, bens e serviços aos cidadãos. Essa crise representa um problema de natureza política, ou seja, de autonomia, de complexidade, de coesão e de legitimidade das instituições. Sendo assim, ela é fruto de participação e sobrecarga de demandas, ou melhor, da necessidade de equilíbrio entre as instituições agregadoras de interesse, como: partidos políticos e de regulação e implementação de políticas públicas (HUNTINGTON, 1997).

Segundo O’Connor (1997), a crise de governabilidade é o produto de uma sobrecarga de problemas respondidos pelo governo, na combinação da lógica da acumulação e da legitimação, com a expansão de serviços e intervenção, até o momento em que, inevitavelmente, surge uma crise fiscal do Estado.

No caso da crise de governança, Torres (2016, p. 160) afirma que esta “[...] é percebida como estando estruturalmente ligada à incapacidade gerencial do estado em fazer funcionar as políticas públicas”. No entanto, ela também resulta da incapacidade do estado de prestar contas em relação às preferências da coletividade e das metas formuladas no jogo político.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O processo de globalização vivenciado pela sociedade contemporânea, especialmente nas últimas décadas do século passado, provocou a expansão dos mercados, integrou a sociedade mundial, aboliu fronteiras econômicas e geográficas redistribuindo os processos produtivos, ao lado da revolução tecnológica nos meios de comunicação e informação. A ampliação das fronteiras ao capital internacional promoveu o crescimento empresarial de inúmeras companhias, cuja capacidade de crescimento das empresas passou a demandar maiores recursos externos para o seu financiamento, como forma de preservar sua capacidade de produção e investimento face à nova realidade vigente.

O modelo de propriedade dispersa expandiu-se, inicialmente, nos Estados Unidos, devido a aspectos econômicos, culturais e políticos, que datam dos anos 1920. Predominava até esse momento, o poder dos proprietários sobre as decisões administrativas de suas

empresas, ocupando os mais importantes cargos da gestão. No contexto pós-guerra (1945), a força e o dinamismo da economia americana apontava rumo à complexidade das organizações empresariais, notadamente para as companhias listadas em bolsa de valores. O mercado de capitais foi o mecanismo encontrado para a ampliação de recursos, estabeleceram-se empresas de capital aberto, ações e títulos, meios utilizados para financiá-las com o aumento considerável de ações negociadas na bolsa de valores (ROSSI, 2018).

De acordo com Nassif e Souza (2013), os autores Jensen e Meckling, em estudo publicado em 1976, desenvolveram a Teoria da Agência, que analisa as relações entre os participantes de um sistema, em que a propriedade e o controle são designados a pessoas distintas. Segundo eles, o “conflito de agência” surge quando o agente proprietário (acionista) delega, a um agente especializado (administrador), o poder de decisão sobre a empresa que pode resultar em serias divergências de interesse entre os indivíduos. Para minimizar os conflitos, os autores sugeriram que as empresas e seus acionistas adotassem uma série de medidas para alinhar os interesses dos envolvidos, incluindo práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações. Por essas medidas, convencionou-se chamar de Governança Corporativa.

Num movimento iniciado nos Estados Unidos, na primeira metade dos anos 1990, acionistas perceberam a necessidade de utilizar novas regras que os assegurassem contra abusos das diretorias executivas das empresas, da inoperância dos conselhos de administração e, principalmente, das omissões das auditorias externas, após os graves escândalos contábeis da década anterior, envolvendo diferentes e importantes empresas.

Na primeira década do século XXI, o tema tornou-se ainda mais relevante, a partir de escândalos corporativos envolvendo empresas norte-americanas, como a Enron, a WorldCom e a Tyco; desencadeando discussões sobre a divulgação de demonstrações financeiras e o papel das empresas de auditoria. Essas discussões culminaram na aprovação da Lei regulatória americana Sarbanes-Oxley de 2002, que trouxe princípios básicos de boa governança e punições para o seu descumprimento, em resposta às fraudes ocorridas e a crise de confiança que se seguiu com a constatação de práticas de manipulação de informações (ROSSI, 2018).

Essa lei obrigou as empresas norte-americanas a terem auditoria formada por empresas independentes, conselho de administração formado por maioria de pessoas independentes, pessoas distintas na presidência e diretoria, sistema de remuneração com posse de ações pelos gestores, como forma de evitar os conflitos (NASSIF; SOUZA, 2013).

No Brasil, os conflitos entre os agentes se intensificaram à medida que as empresas cresceram e novos sócios, investidores ou herdeiros, passaram a fazer parte da sociedade. O movimento da governança e boas práticas mostrou-se mais dinâmico com o processo de globalização e, a partir do ajuste fiscal, das privatizações e da abertura do mercado nacional nos anos 1990, levando a um ambiente corporativo mais competitivo. Neste período, houve aumento de investimentos estrangeiros no mercado de capitais, o que reforçou a necessidade das empresas se adaptarem às exigências e padrões internacionais (NASSIF; SOUZA, 2013).

A criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995, foi o marco inicial de utilização do processo de governança corporativa no Brasil, que se constituiu para superar o conflito de agência, com o objetivo de influenciar os agentes econômicos na adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações. Em 1999, foi publicado o primeiro código de governança corporativa do IBCG (IBCG, 2015).

De acordo com o IBCG (2015), governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. O Instituto desenvolveu o Código de Boas Práticas com

foco em empresas, mas que pode ser adaptado para outros tipos de organização como as do terceiro setor, cooperativas, estatais órgãos governamentais, entre outras.

Na definição da Comissão de Valores Mobiliários (2002, p. 1), a governança corporativa representa “[...] o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”. Neste sentido, a análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

As boas práticas de governança corporativa são recomendações objetivas emanadas pelas duas instituições, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, longevidade e bem comum. Sendo assim, as práticas da boa governança, que devem ser seguidas por todas as companhias de capital aberto, são baseadas em quatro princípios básicos: **transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.**

Portanto, a governança corporativa surgiu de uma ação reflexiva em torno da ética, das relações entre o mundo corporativo e a sociedade, bem como dentro das companhias, entre os acionistas, os conselhos e a direção executiva. Esse sistema emergiu para resolver conflitos de interesses entre os agentes estabelecendo práticas, visando proteger o direito dos acionistas, principalmente os minoritários, de abusos dos executivos nas decisões estratégicas que ditavam os modelos, os métodos e os rumos dos negócios. Para isso, promove a implantação tanto de incentivos, quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com os interesses dos acionistas, estabelecendo ferramentas de acompanhamento para o cumprimento das obrigações legais das companhias.

2.4 GOVERNANÇA PÚBLICA

A discussão acerca da crise do Estado se iniciou, em todo o mundo, nos anos de 1970, com a crise do petróleo, seguindo-se nos anos de 1980, com a crise de liquidez ou endividamento externo, atrelado ao início da globalização, surgimento da nova sociedade do conhecimento e da revolução tecnológica. O Estado passa a ser questionado, sendo visto como ineficiente, impedindo o desenvolvimento do mercado pelo seu gigantismo e gerando crise de confiança e de eficiência em suas instituições (MARTINS; MARINI, 2010).

A reforma do Estado brasileiro envolveu aspectos políticos relacionados à promoção da governabilidade e de aspectos econômicos e administrativos, que visavam aumentar a governança ou capacidade de governar. Neste sentido, o ajuste fiscal e a privatização devolveram a saúde e autonomia financeira, tornando o serviço público eficaz e efetivo na condução e implementação das políticas públicas (BRESSER PEREIRA, 1996).

Na verdade o que se viu com a reforma do Estado implementada na década de 1990, foi a legitimação de princípios ideológicos de cunho neoliberal, preconizando a redução ao máximo do tamanho do Estado e reduzindo a amplitude do seu papel social. Segundo Martins e Marini (2010), o uso de instrumentos e tecnologias gerenciais próprias do setor privado foi implantado no setor público, com o propósito de melhorar a qualidade dos serviços e das políticas públicas, de modo a torna-las mais eficientes, eficazes e efetivas no retorno às demandas da sociedade.

A nova forma de administrar o Estado com a administração pública gerencial, em verdade, foi uma maneira de tomar emprestado do setor privado os princípios e avanços práticos e teóricos da Administração de Empresas, sem, contudo, perder sua característica base do interesse público e não o lucro. Atualmente, já se advoga a governança para resultados, buscando a efetividade na condução e implementação de políticas públicas,

indicando uma mudança no modelo de gestão, avançando do público gerencial para o modelo de gestão por resultados.

Segundo Martins e Marini (2010), o mundo contemporâneo impõe arranjos de governança, a partir de um módulo de governança social, e não apenas pública, onde prevalece o caráter consensual, relacional e contratual, a partir da cogestão de políticas públicas multi-institucionais entre Estado, iniciativa privada e o terceiro setor. Esse seria o caminho indicado como novo desenho do modelo de governança em curso e que deve ser perseguido pelo Estado.

Por outro lado, é de conhecimento público que, nos últimos anos, o Estado brasileiro tem envidado esforços e investido na implementação das boas práticas de governança, cujos princípios, baseados no setor privado, são: **transparência das ações em decorrência das políticas públicas implementadas; equidade com o público ou partes interessadas; prestação de contas e cumprimento das legislações.**

De acordo com Benedicto, Rodrigues e Abbud (2008), as organizações públicas e privadas guardam semelhanças importantes, no que diz respeito à governança organizacional: a separação propriedade e gestão, que gera os denominados problemas de agência (entre principal e agente); os mecanismos de definição de responsabilidades e poder; o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos; por exemplo, são problemas comuns.

Pelo conceito do World Bank (1991) *apud* Brasil (2014, p. 23), governança é “[...] a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, visando ao desenvolvimento”. Assim, no ambiente público, devem-se ver os entes federados e seus gestores (eleitos ou nomeados) como os responsáveis pela promoção e manutenção do bem estar da sociedade, deixando de lado os interesses individuais e privados e definindo os cidadãos, em seus mais diversos grupamentos, como partes interessadas e foco de suas políticas públicas.

Na estrutura estatal, os Tribunais de Contas são um exemplo clássico de aplicação bem sucedida da governança pública. Sua autonomia, independência e natureza, voltada ao controle e regulação das ações dos entes públicos, tornam o ambiente favorável à aplicação dos princípios da governança, o que não significa que os demais órgãos não possam buscá-la e alcançá-la.

Segundo Brasil (2014), reforça-se a tendência de tornar o setor público mais eficiente e ético, cujos princípios alinham-se com a ênfase na eficiência e na eficácia. Desta forma, definiram-se condições para melhoria da governança nas organizações públicas, de modo a atender aos interesses da sociedade, quais sejam: comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controle da corrupção; implementação de um código de conduta e de valores éticos; observância e garantia da aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantia da transparência e a efetividade das comunicações; balanceamento de interesses e envolvimento das partes interessadas (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada).

Por fim, cabe reconhecer os avanços encetados pelas instituições públicas e privadas para alcançar e melhorar a capacidade de governança e gestão organizacional. No âmbito público, a ação fiscalizadora dos Tribunais de Contas e, no privado, da CVM e IBCG têm papel fundamental na orientação e regulação das organizações. Para o reconhecimento e credibilidade junto ao seu público específico, sociedade civil e mercado, devem adotar das boas práticas de governança, norteadas pelo comportamento ético e profissional com vistas ao alcance de resultados, seja em benefício da sociedade, com a efetividade das ações de políticas públicas, seja com o progresso econômico e financeiro para as empresas privadas. Em ambos os casos, essas ações promoverão o desenvolvimento econômico e social sustentável para todos.

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta o percurso metodológico deste trabalho, objetivando identificar modelos de governança universitária e práticas de gestão do conhecimento para uma qualidade na gestão universitária. Assim, vale-se do estudo exploratório com utilização de levantamento bibliográfico, como procedimento.

Nesse sentido, cabe destacar que a pesquisa exploratória, caracterizada por Gil (2007), visa à interpretação dos fenômenos, proporcionando maior familiaridade e aprimoramento das informações pesquisadas, tornando o problema mais explícito, principalmente acerca da contextualização da Gestão do Conhecimento e da caracterização dos aspectos da governança corporativa e pública.

De outro modo, de acordo com Lakatos e Markoni (2010, p. 142), a pesquisa bibliográfica representa “[...] um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. Logo, para uma adequada investigação faz-se necessária a revisão sistemática da literatura sobre os temas da Governança e da Gestão do Conhecimento, por meio da identificação e seleção de publicações científicas relevantes.

4. RESULTADOS

A governança universitária é um tema pouco explorado, sendo delineado em função das bases de conhecimento da governança corporativa e da governança pública. Deste modo, a governança universitária descreve a complexidade de mecanismos de ajuste dessas organizações, que concentram autoridade, poder e autonomia (GESSER; OLIVEIRA; MACHADO, 2017).

A governança, quando aplicada no âmbito da educação superior, descreve o modo como a gestão, os mecanismos e os processos são conduzidos e utilizados no cumprimento dos objetivos institucionais, e o modo como essas organizações se relacionam com a sociedade e seus parceiros. Em outras palavras, a governança universitária reflete a melhor forma de organização, altamente especializada e exigente, em um contexto de grande relevância para a qualidade da formação profissional, a autonomia, o comprometimento com a pesquisa e a formação cidadã como um todo (SAMPAIO; SANTOS, 2016).

Nesse contexto, Silva (2016) destaca práticas de governança universitária, com base em três dimensões: a transparência (divulgação de informação para os diferentes segmentos universitários, divulgação de relatórios adicionais aos exigidos legalmente e apresentação de relatórios contábeis com padrões internacionais); a prestação de contas (divulgação de relatórios anuais de gestão, submissão à auditoria externa e divulgação de informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores); e a responsabilidade social (ações de conformidade com as leis e regulamentos, código de conduta próprio e avaliação da imagem da organização e da satisfação de partes interessadas).

Já de acordo com Balbachevsky, Kerbauy e Fabiano (2016), a literatura existente sobre esse tema tem abordado duas perspectivas distintas: uma com foco nos mecanismos internos de ajuste à organização universitária; e outra focada nas estruturas de gestão desenvolvidas com os agentes externos. A complexidade dessas organizações apresenta diferentes ambientes institucionais, coordenados por mecanismos de ajustamento, por lógicas hierárquicas e acordos mútuos, inclusive com a dinâmica de interações com agentes da comunidade externa.

Assim, a organização universitária caracteriza-se por forte concentração de autoridade, de poder decisório e de autonomia em suas unidades básicas (departamentos, faculdades etc.), bem como por um controle externo relevante das estruturas de recompensa de parte das

atividades docentes. Logo, diversos processos complexos de governança se estabelecem na interação entre a universidade e seu entorno social (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2016).

Nesse sentido, a governança universitária distingue-se em quatro tipos diferentes de organizações, cada qual caracterizada por uma dinâmica específica. O primeiro tipo refere-se ao modelo humboltiano clássico, que se caracteriza por uma forte convergência de valores sustentando hierarquias de autoridade altamente legítimas, cujas decisões centrais são tomadas por uma assembleia de notáveis, ou seja, por autoridades acadêmicas com alta hierarquia e liderança intelectual/científica reconhecida por seus pares. Essa lógica encontra-se presente, praticamente, em todas as organizações universitárias (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2016).

O segundo modelo de governança universitária refere-se à representação dos diferentes interesses presentes na organização, tendo como elemento central os mecanismos de representação, ou seja, a eleição das autoridades com a participação de todos os interesses internos, implicando no reconhecimento da diferença, do dissenso e da negociação entre agentes dos diferentes setores internos. Nesse tipo, do mesmo modo que o primeiro, o ambiente externo tem pouquíssima capacidade de condicionar o desenvolvimento institucional e as interações com o ambiente externo são negociadas no interior da organização (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2016).

O terceiro tipo de governança universitária refere-se ao modelo de universidade que visa atender a missão institucional especificada pela sociedade ou pelo governo. Nesse tipo, a organização universitária tem seu sucesso mensurado em função da resposta dada à missão a ela atribuída. Como exemplo, as universidades criadas pelos governos socialistas no século XX e algumas criadas no leste da Ásia, em especial, na China. Nesse modelo predomina a lógica administrativa e o sucesso organizacional é mensurado pelo grau de realização dos objetivos políticos e econômicos atribuídos. Além disso, as dinâmicas são fortemente condicionadas pelo processo decisório estatal (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2016).

O quarto tipo de governança universitária refere-se àquela representado pela universidade denominada empreendedora, ou seja, quando a organização encontra-se imersa num ambiente competitivo (mercado), tendo diversos setores competindo por prestígio e recursos no ambiente externo. Neste caso, o modelo que mais se aproxima é da universidade norte-americana, pois se encontra sujeita a um ambiente fortemente competitivo, onde as oportunidades e riscos presentes definem a trajetória da organização. Logo, esse ambiente competitivo produz estímulos à diversificação e à adaptação às dinâmicas estabelecidas entre essas organizações (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2016).

No caso brasileiro, a governança da universidade pública é, predominantemente, organizada em função da lógica da representação de interesses, ou seja, as autoridades são escolhidas e legitimadas pela consulta aos diversos agentes internos da organização e seus interesses, como mecanismo reconhecido e legitimado para se definir quem a controla. Sendo este o princípio representativo dominante, as principais dinâmicas têm origem interna e as interações com o ambiente externo são produtos da convergência entre duas dinâmicas: os interesses e valores sustentados pela comunidade interna e os fenômenos produzidos pelos pares em diversas esferas (regional, nacional e internacional). Além disso, esse modelo apresenta alto nível de transdisciplinaridade institucional, ou seja, a produção do conhecimento depende da mobilização de diversos grupos de pesquisa, seja sob a ótica cognitiva, seja sob o âmbito da inserção institucional (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2016).

Para Olsen e Maassen (2007) *apud* Klein, Pizzio e Rodrigues (2018), o modelo de governança que mais se enquadra nas universidades, de forma predominante, é o de

representação dos múltiplos interesses que atuam na organização. Nesse modelo, os mecanismos de representação têm sua relevância, assim o processo eleitoral da gestão ocorre com a participação dos diversos segmentos da comunidade acadêmica, reconhecendo-se as diferenças e tendo a negociação como imprescindível para o processo. Logo, as políticas e ações institucionais se estabelecem, fundamentalmente, para atender às demandas dos diferentes segmentos universitários.

Em outra perspectiva, Foletto e Tavares (2013) abordam um modelo de governança universitária, delineado pela governança corporativa, que contempla: o processo de tomada de decisão e o modo de participação administrativa; a autonomia universitária; o aspecto político; o desempenho institucional; o controle institucional e social com aferição de responsabilidades; os indicadores qualitativos e quantitativos pautados na avaliação e transparência; o financiamento da organização; a concepção de longo prazo; a indissociabilidade entre as áreas acadêmica e administrativa; a diferença e diversidade no ambiente universitário; e a formação de gestores universitários.

Atualmente, a governança universitária sofre mudanças relevantes, principalmente no que se refere à imbricação com o ambiente externo, tensionando diversos setores a estabelecer conexões mais complexas com o seu entorno, ao tempo que novas dinâmicas são postas em desenvolvimento, criando uma realidade híbrida e fazendo surgir novos modelos de governança universitária (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2016).

Nesse contexto, Balbachevsky, Kerbauy e Fabiano (2016) destacam um novo modelo que combina o da representação de interesses (fortemente calcado no dinamismo interno) com o da universidade como instrumento de política nacional, como produto da acomodação de diversos interesses vigentes na organização. Além desse, surgiu outro modelo calcado fortemente na capacidade governamental e burocrática para direcionar a mudança institucional, que cria fatores relevantes de tensão na relação da organização universitária, principalmente com a burocracia estatal.

Dessa forma, independentemente do modelo de governança, sendo este delineado pela governança corporativa ou pública, para uma qualidade na gestão universitária necessita-se de estratégias, práticas e ações, que visem à criação de condições de governabilidade e sustentabilidade das organizações universitárias.

Sob outra perspectiva, no que se refere à GC, considerando que esta se relaciona com o planejamento e controle de ações (políticas, ferramentas e estratégias), que governam o fluxo do conhecimento, observa-se que as práticas de gestão do conhecimento organizacional (gerenciamento eletrônico de documentos, programas de instrutoria interna, dentre outras) têm o objetivo de apoiar a gestão universitária. Já na esfera da gestão do conhecimento científico, as publicações científicas são ferramentas por meio das quais o conhecimento científico é comunicado, armazenado, preservado e compartilhado de forma ampliada, tanto para a comunidade científica interna, como externa.

Para além dos canais tradicionalmente utilizados, como comunicações em eventos científicos, publicações em periódicos e capítulos de livros, o compartilhamento desse conhecimento vem sendo amplamente potencializado pelo uso de tecnologias digitais de informação e comunicação. Neste cenário, tem-se destacado, principalmente, o desenvolvimento de Repositórios Institucionais (RI).

Esses repositórios constituem uma manifestação evidente da importância emergente da GC no contexto da educação superior. Logo, os RI podem ser considerados alternativas poderosas para o desenvolvimento da gestão do conhecimento científico nas IES, podendo ser vistos como ferramentas adequadas para a gestão do conhecimento científico, ao mesmo tempo em que estimulam os processos de comunicação científica, potencializando a condução de processos que maximizam a criação, o compartilhamento, a disseminação e o uso do conhecimento científico (LAWRENCE, 2003 *apud* LEITE, 2006).

Além disso, de acordo com Alves (2016, p. 277), as práticas mais relevantes de GC nas IES, envolvem: “[...] Fóruns, Portais corporativos, Internet/intranet, Sistema de gestão por competências, Memória organizacional/Lições aprendidas, Gestão eletrônica de documentos, Data Warehouse, Data Mining, Ferramenta de avaliação e gestão do conhecimento”.

Assim, todo esse conjunto de métodos, técnicas e ferramentas de gestão, que envolvem tanto a GC quanto os modelos de governança, se bem utilizados, podem contribuir para o alcance de melhores resultados, desempenho mais eficaz e da qualidade na IES.

5. CONCLUSÃO

Este estudo exploratório e bibliográfico abordou o tema da gestão universitária, com o objetivo de identificar modelos de governança universitária e práticas de Gestão do Conhecimento, que visem à melhoria da qualidade na gestão das instituições de educação superior.

Em função das exigências do mercado financeiro, diversas universidades privadas foram compelidas a buscar padrões de governança, quando muitas delas abriram o seu capital no mercado de ações, diante da necessidade de subsistência e de sustentabilidade financeira. Logo, a utilização de métodos, técnicas e ferramentas de gestão universitária é de fundamental importância para se atuar no tão dinâmico ambiente acadêmico, em um mercado altamente competitivo. Além disso, a Gestão do Conhecimento se torna um diferencial competitivo, tendo em vista que o êxito de uma instituição está diretamente ligado às oportunidades que o mercado oferece.

No caso das universidades públicas, que têm em sua essência a função de disseminar o conhecimento e minorar as desigualdades sociais das comunidades locais e regionais, a execução de ações destinadas aos segmentos das comunidades carentes, seja por meio de políticas de cotas sociais, seja por meio de ações de extensão, faz com que os pilares da governança se consolidem cada vez mais. Porém, para além da implementação de tais ações, é fundamental a busca constante pelo acompanhamento dos resultados, bem como da sua efetividade.

Na perspectiva deste trabalho, pode-se afirmar que a governabilidade nas organizações universitárias está amparada pelo processo de escolha e referendo de seu representante maior, que confere legitimidade ao eleito para implementar o seu plano de governo desenhado sob a égide de princípios, missão e objetivos institucionais. Logo, esse processo de solidez institucional garante o ambiente propício para alcance da governança universitária e que, ancorada em práticas de gestão do conhecimento, serão determinantes para a qualidade na gestão universitária, seja em uma instituição pública ou privada.

Desse modo, a busca por alternativas que possam subsidiar a adoção de boas práticas de governança e de gestão do conhecimento, pode alinhar interesses, preservar e aperfeiçoar valores nas IES, facilitando o acesso aos recursos e contribuindo para a melhoria da qualidade na gestão universitária.

Assim, atendendo ao propósito deste trabalho, foram apresentados *modelos de governança universitária*, em função das dinâmicas das organizações universitárias referente à representação de múltiplos interesses e suas imbricações com o ambiente externo, e, paralelamente, também foram destacadas *práticas de gestão do conhecimento*, que instrumentalizam a gestão universitária para fazer face às exigências institucionais e mercadológicas, cada vez maiores.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, F. R. E. Governança e governabilidade: diferenças objetivas. **Portal Administradores.com**, 8 dez. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/governanca-x-governabilidade-diferencas-objetivas>. Acesso em: 08 jul. 2019.
- ALVES, L. **Gestão em instituições de educação superior**: proposta de referencial fundamentado na abordagem da gestão do conhecimento. 2016. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/171724>. Acesso em: 8 jul. 2019.
- BALBACHEVSKY, E.; KERBAUY, M. T.; FABIANO, N. L. A governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. *In*: KOGA-ITO, C. Y.; LUCA, T. R. (org.). **Escola UNESP de liderança e gestão**: instrumento para excelência da gestão institucional. 1. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica; Editora UNESP, 2016. p. 125-138.
- BATISTA, F. F. **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: http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/08/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 30 jun. 2019.
- BATISTA, F. F. *et al.* Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Texto para Discussão n. 1095**. Brasília: Ipea, 2005. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. Acesso em: 3. jul. 2019.
- BENEDICTO, S. C.; RODRIGUES, A. C.; ABBUD, E. L. Governança corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no setor público. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_548_11648.pdf. Acesso em: 16 jul. 2019.
- BOBBIO, N. **As ideologias e o poder em crise**. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 1999.
- BOBBIO, N. **Teoria geral da política**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm>. Acesso em: 2 jul. 2019.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Administração pública gerencial**: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. **Cartilha de Governança**. Rio de Janeiro: CVM, 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2019.

COSTA, S. M. D. S.; LEITE, F. C. L. Repositórios institucionais: potencial para maximizar o acesso e o impacto da pesquisa em universidades. *In*: Conferência Iberoamericana de Publicações Eletrônicas no Contexto da Comunicação Científica, 1., 2006, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, 2006. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1015/1/EVENTO_RepositorioInstitucional.pdf. Acesso em: 13 jul. 2019.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DINIZ, E. Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 47, v. 120, n. 2, p. 5-21, maio-ago. 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/693/533>. Disponível em: 16 jul. 2019.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 5-33, set.-dez. 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/394/400>. Acesso em: 16 jul. 2019.

FOLETTTO, P. R.; TAVARES, S. M. N. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. *In*: COLOMBO, S. S. (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 153-165.

FOUCAULT, M. A ética do cuidado de si como prática de liberdade. *In*: FOUCAULT, M. Ética, sexualidade, política. **Ditos & Escritos V**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

HOBBS, T. **Leviatã**. Trad. Alex Marins. São Paulo: Martin Claret, 2002.

HUNTINGTON, S. **O choque das civilizações e a recomposição da nova ordem mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C. M.; MACHADO, M. R. Governança universitária: contribuições teóricas. *In*: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais [...]**. Mar de Plata: INPEAU, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181109/104_00262.pdf. Acesso em: 30 jun. 2019.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=2380991>. Acesso em: 16 jul. 2019.

JACOBSON, N.; BUTTERILL, D.; GOERING, P. Organizational factors that influence university-based researchers' engagement in knowledge transfer activities. **Science Communication**, v. 25, n. 3, p. 24-259, mar. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F1075547003262038> 2004. Acesso em: 3 jul. 2019.

KLEIN, K.; PIZZIO, A.; RODRIGUES, W. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia legal brasileira. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 143, p. 455-474, abr.-jun., 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v39n143/1678-4626-es-es0101-73302018176926.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3975/1/2006_FernandoCesarLimaLeite.pdf. Acesso em: 3 jul. 2019.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf. Acesso em: 16 jul. 2019.

NASSIF, E.; SOUZA, C. L. Conflitos de agência e governança corporativa. **Caderno de Administração**, v. 7, n. 1, p. 1-20, jan.-dez. 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/download/9496/19670>. Acesso em: 16 jul. 2019.

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

O'CONNOR, J. **A crise do estado capitalista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

ORWELL, G. **1984**. São Paulo: IBEP, 2003.

ROSSI, M. A. Governança corporativa: a origem e a importância. **Instituto Information Management**, São Paulo, 6 nov. 2018. Disponível em: <https://docmanagement.com.br/11/06/2018/governanca-corporativa-origem-e-importancia>. Acesso em: 8 jul. 2019.

SAMPAIO, S.; SANTOS, G. G. A governança no ensino superior brasileiro público: polêmicas e novas compreensões sobre o uso do conceito. *In*: Conferência do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 6., 2016, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: AFORGES, 2016. Disponível em: http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/22-Sonia-Sampaio-et-al_A-governanca-no-ensino-superior.pdf. Acesso em: 1 jul. 2019.

SCHLESINGER, C. C. B. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008. Disponível em: [15](http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-</p></div><div data-bbox=)

content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf. Acesso em: 30. jun. 2019.

SILVA, M. C. C. **A governança nas instituições de ensino superior**: o caso da Universidade Federal de Pernambuco. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, 2016. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/documents/39550/676200/DISSERTA%C3%87%C3%83O+-+MARIA+DA+CONCEICAO+COUTO+DA+SILVA.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2019.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TORRES, R. D. Governabilidade, governança e poder informal: um problema central de sociologia política. **Civitas**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 153-171, jan.-mar. 2016. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/19581/14424>. Acesso em: 18 jul. 2019.