



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



DÉBORA EMIE TANIGAWA SATO
GABRIEL SIMÕES SHIMABUKURO
VICTORIA AMARAL MARTINS

Governança de Conhecimento em Organizações Estudantis

Limeira
2021



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



DÉBORA EMIE TANIGAWA SATO
GABRIEL SIMÕES SHIMABUKURO
VICTORIA AMARAL MARTINS

Governança de Conhecimento em Organizações Estudantis

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof. Dr. Johan Hendrik Poker Junior

Limeira
2021

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva – CRB 8/9281

Sa83g Sato, Débora Emie Tanigawa, 2000-
Governança de conhecimento em organizações estudantis / Débora Emie
Tanigawa Sato, Gabriel Simões Shimabukuro, Victoria Amaral Martins. - Limeira,
SP : [s.n.], 2018.

Orientador: Johan Hendrik Poker.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Governança corporativa. 2. Gestão do conhecimento. I. Shimabukuro,
Gabriel Simões, 2000-. II. Martins, Victoria Amaral, 2000-. III. Poker, Johan
Hendrik, 1974-. IV. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências
Aplicadas. V. Título.

Informações adicionais, complementares

Titulação: Bacharéis em Engenharia de Produção
Data de entrega do trabalho definitivo: 02-12-2021

Autores: Débora Emie Tanigawa Sato, Gabriel Simões Shimabukuro e Victoria Amaral Martins

Título: Governança de Conhecimento em Organizações Estudantis

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 02/12/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Johan Hendrik Poker Junior – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof. Dr. Christiano França da Cunha – Avaliador
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

Prof. Dr. Johan Hendrik Poker Junior
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

MARTINS, Victoria Amaral; SATO, Débora Emie Tanigawa Sato; SHIMABUKURO, Gabriel Simões. Governança do Conhecimento em Organizações Estudantis. 2021. nºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

RESUMO

Nas Organizações Estudantis, a troca de informações e conhecimento têm um papel significativo devido a sua alta rotatividade de membros. Assim, a Governança de Conhecimento traz um conceito de grande importância para que haja o compartilhamento, integração e criação de conhecimento por meio da combinação de mecanismos adequados (PEMSEL et al., 2014) a fim de minimizar as perdas de informações com a saída e entrada constante de novos integrantes as OEs. A pesquisa busca comparar três diferentes OEs com o objetivo de mapear o nível de GovC em cada uma e de buscar soluções para as problemáticas levantadas. Percebeu-se que, diante das individualidades, cada OE deve ser mapeada de acordo com as suas características de escopo para a aplicação de soluções aqui apresentadas ou por meio de um infomapping. Além disso, notou-se que as OEs estudadas ainda não possuem uma cultura e iniciativas eficientes que facilite a retenção e compartilhamento de conhecimento.

Palavras-chave: Governança de Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Organização Estudantil

MARTINS, Victoria Amaral; SATO, Débora Emie Tanigawa Sato; SHIMABUKURO, Gabriel Simões. Knowledge Governance in Student Organizations. 2021. n^of. Term Paper (Graduation in Production Engineering) – Faculty of Applied Sciences, University of Campinas. Limeira, 2021.

ABSTRACT

In Student Organizations, the exchange of information and knowledge plays a significant role due to its high turnover of members. Thus, Knowledge Governance brings a concept of great importance for the sharing, integration and creation of knowledge through the combination of appropriate mechanisms (PEMSEL et al., 2014) in order to minimize the loss of information with the constant entry and exit of members to the SOs. The research seeks to compare three different SOs to map the level of Knowledge Governance in each one and to seek solutions to the problems raised. It was noticed that, given the individualities, each SO must be mapped according to its scope for the application of solutions presented here or through an infomapping. In addition, it was noted that the studied SOs still don't have an efficient culture and initiatives that facilitate the retention and sharing of knowledge.

Keywords: Knowledge Governance, Knowledge Management, Student Organization

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Características levantadas para cada OE em estudo.....	21
Tabela 2	Semelhanças e Diferenças da GovC nos processos relacionados aos membros.....	24
Tabela 3	Semelhanças e Diferenças da GovC nos processos relacionados a projetos.....	26
Tabela 4	Sugestões de solução das problemáticas por organização estudantil.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
GovC	Governança de conhecimento
OE	Organização estudantil
GC	Gestão de conhecimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Governança de Conhecimento	11
2.2 Governança de Conhecimento em Organizações Estudantis	13
3. METODOLOGIA	14
4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES	14
4.1 Objetos de Estudo	15
4.2 O que já é realizado	17
4.2.1 Pessoas e seus respectivos cargos	17
4.2.2 Projetos	19
4.3 Melhorias observadas	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Conhecimento (GC) é um conceito recente, que começou a ser estudado na década de 60 e, desde então, recebeu diversas definições. Para OLIVEIRA et al. (2006) a GC é um processo de obter, gerenciar e compartilhar o conhecimento dentro da mesma organização, envolvendo aspectos tecnológicos e humanos. QUINTAS et al. (1997, p.385) complementa que a GC requer uma estratégia que envolve toda uma empresa e determina que o conhecimento deve estar sempre disponível em qualquer lugar e período para as fontes internas e externas.

Partindo de uma abordagem mais ampla da GC temos a Governança Corporativa que, segundo MARTINS e LOPO (2006), diz respeito a todas as práticas e os relacionamentos das partes interessadas, sejam elas internas ou externas, com o objetivo de valorizar os ativos das empresas, envolvendo transparência, direito dos acionistas, equidade de tratamento com os acionistas e prestação de contas.

Com o intuito de unir as duas definições previamente abordadas, GC e Governança Corporativa, surge a Governança de Conhecimento (GovC), sendo primeiramente abordada em 1997 por Anna Grandori e mais tarde sendo estudada por FOSS (2007), que propõe a GovC como uma forma de implementação de mecanismos de Governança Corporativa, que influencia processos de governança de conhecimento, como o compartilhamento, retenção e criação de conhecimento.

Ademais, pouquíssimo se publicou sobre esta dimensão de análise do conhecimento organizacional, havendo mais estudos sobre os processos de gestão do conhecimento ao invés de mecanismos de governança para que estes fossem avaliados, controlados e monitorados (FREIRE et al., 2017). Ainda em relação aos diferentes mecanismos de governança que foram pesquisados, não há informações suficientes para determinar como cada mecanismo funciona em diferentes cenários culturais e socioeconômicos (DÁVILA et al., 2019).

ANTONELLI (2007), em uma “abordagem da governança de conhecimento”, elabora que a geração de conhecimento é resultado de interações sociais aprimoradas. Tendo em vista o sistema acadêmico, local onde atuam as

organizações estudantis estudadas neste artigo, geralmente é acordado que o mesmo é uma instituição eficiente para a governança da geração e disseminação de novos conhecimentos, caracterizada por altos níveis de conhecimentos tácitos.

Como objeto de estudo, as Organizações Estudantis (OEs) são entendidas pelos alunos como um meio de buscarem qualificação profissional e de desenvolverem competências frente a um mercado altamente exigente e competitivo (WILHELM e PERRONE, 2012). Além disso, podem mitigar efeitos da vivência acadêmica que geram estresse, tal qual choques culturais e dificuldades de comunicação pela barreira linguística (LIN, 2006). Em suma, nota-se que as OEs assumem um papel duplo: o da educação, distinguindo-se no entanto, da mera instrução e, também, de preparar profissionais para as novas demandas do mercado de trabalho (GONDIM, 2002).

É uma tarefa difícil construir uma organização, de qualquer tipo, e ser bem sucedida. No entanto, conseguir isso em uma organização estudantil é ainda mais complicado, pois os associados mudam com muita frequência (BANKS e COMBS, 1989). Elas, assim como as grandes corporações, apresentam problemas em sua GovC, uma vez que, como já dito, possuem alta rotatividade de membros além de dificuldades estruturais, tal qual organogramas mal definidos e outras adversidades que serão discutidos neste documento. Assim, o objetivo dessa pesquisa é analisar e comparar três OEs com escopos diferentes em termos de GovC, entendendo suas similaridades e diferenças, além de propor formas de garantir a governança do conhecimento para cada organização estudada.

A fim de organizar a exposição da pesquisa, a mesma será dividida em partes. Além desta introdução, a próxima parte (seção 2) aborda o referencial teórico que apresenta a GovC pela perspectiva da sobreposição da GC e da Governança Corporativa e apresenta o panorama das OEs quanto aos temas. A seção 3 apresenta a metodologia de estudo, a seção 4 as discussões dos resultados obtidos e a seção 5 traz as considerações finais acompanhada das referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança de Conhecimento

Quando o tema de Governança de conhecimento é abordado, uma das principais referências ao seu estudo é a pesquisadora italiana Anna GRANDORI (2001) que, em “Knowledge governance mechanisms and the theory of the firm”, afirma que os antecedentes do conhecimento, como os conflitos de interesse e a sua complexidade, determinam os mecanismos da GovC mais apropriados para um determinado contexto e investiga os diferentes mecanismos de governança capazes de auxiliar no processo de compartilhamento e integração de conhecimento.

Alguns anos após, Nicolai J. FOSS (2007) define a GovC como uma tentativa sustentada de descobrir como o compartilhamento de conhecimento difere em suas características e mecanismos de governança são combinadas usando a eficiência econômica como o princípio explicativo, ou seja, consiste em como a implantação de mecanismos de Governança Corporativa influencia os processos de conhecimento, a título de compartilhar, reter e criar conhecimento. Assim, a GovC é uma abordagem distinta e emergente que atravessa os campos da gestão do conhecimento, estudos organizacionais, estratégia e gestão de recursos humanos, a qual adota uma perspectiva econômica e examina as ligações entre unidades de análise baseadas no conhecimento com o intuito de maximizar os benefícios líquidos dos processos de transferência, compartilhamento e criação de conhecimento.

ANTONELLI (2013) faz uma abordagem econômica da GovC a qual consiste em um conjunto de regras, procedimentos, métodos e protocolos que organizam o uso de conhecimento em um sistema econômico. Inclui uma variedade de fatores institucionais que qualificam a arquitetura das relações, variando dos extremos de operações a interações puras, incluindo coordenação hierárquica dentro das empresas e, o mais importante, operações junto com interações.

Dado isto, FREIRE et al. (2017) define que, para a organização estar de acordo com os princípios da Governança Corporativa, capacitando-se a implantar, avaliar, monitorar e controlar os custos e resultados dos processos de gestão dos

conhecimentos essenciais para o sucesso da estratégia organizacional por meio da sustentabilidade das atividades desenvolvidas pelas organizações, deve-se implantar mecanismos de GovC, principalmente quanto aos processos relacionados ao compartilhamento, troca e transferência do conhecimento organizacional. Dessa forma, infere-se que para a estrutura organizacional respeitar a Governança Corporativa, é preciso que ela esteja alinhada com todas as técnicas e processos da GC, estruturando uma implementação adequada de GovC.

Em um estudo de caso em uma organização japonesa, PELTOKORPI et al. (2006) afirmam que o processo de conhecimento, composto pela sua criação, retenção e compartilhamento, é influenciado pela estrutura organizacional e por mecanismos de governança e coordenação. Tais estruturas baseadas em projetos facilitam a criação de conhecimento ao reduzir a retenção e o compartilhamento do conhecimento sem mecanismos de governança adequados.

Na mesma linha de pensamento, HUSTED et al. (2012) acrescentam que os mecanismos da GovC apresentam diversas formas organizacionais, sendo formal ou informal, e incluindo aspectos como estruturas organizacionais, projetos de trabalho, programas de treinamento e desenvolvimento, sistemas de compensação, técnicas de socialização, identidade e identificação. Esses mecanismos são implementados com a expectativa de influenciar as ações individuais de modo a levar esses indivíduos a tomarem decisões que, quando somadas, levem a resultados organizacionais favoráveis.

PEMSEL et al (2014) adiciona que a GovC tem potencial para orientar o compartilhamento, integração e criação de conhecimento por meio da combinação de mecanismos mais adequados a um determinado contexto organizacional. Desse modo, a GovC é vista como um campo separado de investigação e que faz parte do conceito contido na Governança Corporativa, relacionado à gestão do conhecimento e às teorias de aprendizagem organizacional.

2.2 Governança de Conhecimento em Organizações Estudantis

Na maioria dos casos, em organizações estudantis, os estudantes têm apenas dois anos para aprender tanto a história quanto o *modus operandi* da organização, além de aprender sobre as necessidades de liderança da mesma. Os membros se beneficiam daqueles que estavam presentes na organização previamente, fazendo com que sucesso baseie-se em sucesso de tentativas prévias, e que erros não sejam repetidos (BANKS e COMBS, 1989). Dessa forma, é importante ter uma GovC efetiva e que, no entanto, a literatura e pesquisadores pouco abrangeram a governança de conhecimento em OEs.

Dessa forma, pode-se inferir que as OEs assemelham-se a organizações baseadas em projetos (OBPs), pois são nesses espaços, dentro das universidades, os quais os alunos se propõem a realizar as atividades que norteiam o escopo da organização, ou seja, executam algo com um propósito, conforme a palavra “projeto” (PROJETO, 2021). Enxergando as OEs como OBPs, verifica-se a necessidade da GovC, uma vez que as lições aprendidas nos projetos precisam ser guardadas cuidadosamente e, visando o sucesso dos mesmos, devem ser utilizadas em futuros planejamentos (ANBARI et al., 2008).

PEMSEL et al. (2016) avançam no estudo da GovC dentro do campo de projetos organizacionais ao destacar o papel crítico que os gerentes de alto e médio nível desempenham em garantir que o conhecimento não perca valor ou propriedade dentro da organização, já que tais organizações são baseadas em projetos caracterizados pela descentralização temporária e estruturas fluidas, o que torna a GovC mais difícil e de alta prioridade. A pesquisa também aborda que as atitudes e os mecanismos de governança que operam em vários níveis hierárquicos acabam tendo um maior sucesso na criação de condições adequadas para compartilhamento de conhecimento.

Apesar da semelhança entre OEs e OBPs, este artigo visa estudar e discutir, especificamente, como ocorre a governança de conhecimento nas organizações estudantis de diferentes escopos, a ser discutido no próximo tópico.

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado será com base no estudo de três diferentes OEs localizadas na Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP. A primeira tratada é a INTEGRA, empresa júnior voltada para a realização de projetos de consultoria, a segunda é o Mercado de Trabalho na Engenharia (MTE), entidade estudantil que visa a capacitação dos estudantes perante o mercado de trabalho, e a terceira é o Engenheiros Sem Fronteiras - Núcleo Limeira (ESF), organização não governamental que realiza projetos voluntários envolvendo a engenharia.

Em termos de métodos da pesquisa, foi utilizado o estudo de casos múltiplos, no qual investiga-se um fenômeno contemporâneo inserido na sua condição contextual, acreditando que existe uma relação entre ambos (YIN, 2001), tornando pertinente o estudo dessas OEs conectadas à GovC. Tal método foi adotado, visando prever resultados semelhantes entre as três OEs, com base na replicação literal definida por YIN (2001). O objetivo, portanto, não é analisar os resultados contrastantes e sim fazer uma generalização analítica a qual pode ser aplicada para diferentes contextos.

Para o estudo, foi utilizado como fonte de pesquisa os conhecimentos pré existentes dos autores deste artigo, uma vez que são membros ativos das OEs estudadas, e entrevistas com gestores das áreas internas, responsáveis pela GovC. A fim de analisar os dados, averiguou-se os processos que são feitos hoje em cada OE, buscando documentos que visam manter o conhecimento adquirido dentro da organização e sugeriu-se melhorias e novas implementações. Concluindo o estudo, procurou-se entender os resultados que seriam obtidos pelas OEs após a implementação de tais otimizações e apresentou-se possíveis limitantes para o processo sugerido.

4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES

A presente seção está segmentada em três subseções. Na primeira (subseção 4.1) são apresentados os Objetos de Estudo utilizados na pesquisa de modo a introduzir as três OEs envolvidas. Na sequência (subseção 4.2) é descrito os mecanismos os quais já estão presentes e implementados nas OEs em estudo a fim de serem levantadas melhorias para a GovC com base em referências bibliográficas aqui apresentadas e boas práticas observadas durante o estudo (subseção 4.3).

4.1 Objetos de Estudo

Seguindo o objetivo do estudo em analisar três OEs diferentes as quais fazem parte da mesma universidade, ou seja, estão sob o mesmo conjunto de regras, a Tabela 1 apresenta as características de cada uma delas de acordo com determinadas classificações. As OEs em pesquisa foram selecionadas devido aos autores fazerem parte, atualmente, das organizações e por possuírem classificações e escopos distintos.

Para fins de entendimento, a classificação refere-se ao tipo de OE, podendo ser uma organização não governamental (ONG), uma empresa júnior ou uma entidade estudantil para aquelas que não se enquadraram nas duas anteriores. O escopo diz a respeito ao objetivo da OE, o tempo de atuação trata-se da duração de existência da OE, o número de projetos por ano refere-se a quantidade de projetos diferentes concluídos durante o ano de 2021, o número de membros corresponde ao total de integrantes, sendo membros e líderes, em 2021, e o tempo médio dos membros na organização é relacionado a média do período de permanência dos membros entre 2017 e 2021.

Tabela 1

Características levantadas para cada OE em estudo.

	ESF	Integra	MTE
Classificação	ONG	Empresa júnior	Entidade estudantil
Escopo Principal	Projetos de engenharia	Projetos de consultoria	Projetos voltados a capacitação de

	voltados ao voluntariado		estudantes
Tempo de atuação	9 anos	11 anos	11 anos
Nº de projetos por ano	8 projetos por ano	17 projetos por ano	5 projetos por ano
Nº de membros	39 membros	37 membros	25 membros
Tempo médio dos membros na organização	1,5 ano	1,7 ano	1,5 ano

Fonte: Dados da pesquisa.

As OEs em estudo se assemelham em diversos aspectos de uma empresa comum. Todas possuem um escopo bem definido, com uma divisão interna de membros determinada por áreas. Diferentemente de uma empresa, as OEs estão associadas a uma universidade e todos os seus membros são compostos por estudantes universitários que buscam dentro das instituições se capacitarem e desenvolverem projetos voltados ao propósito de cada OE.

Tais semelhanças e diferenças também são observadas entre as três OEs apresentadas sendo elas o Engenheiros Sem Fronteiras Núcleo Limeira (ESF), a Integra, e o Mercado de Trabalho em Engenharia (MTE). Tratando dos pontos em comum entre as OEs estão o escopo voltado para projetos os quais possuem um líder de projeto e entre 2 a 6 membros, o tempo de atuação de 11 anos que possibilitou uma maior maturidade de processos realizados internamente como organogramas e desenvolvimento de projetos, e o tempo médio dos membros nas OEs variando de 1,5 a 1,7 ano o que mostra a alta rotatividade e o desafio de assegurar que o conhecimento desenvolvido não se perca entre as gestões.

Já as diferenças ficam em cargo da classificação e escopo principal. Quanto ao número de projetos realizados anualmente, a Integra é a que mais realiza, pois os times são compostos por equipes mais enxutas, um líder e dois analistas, prezando pela alta performance. No que tange os números de membros, o MTE é o que possui menos, visto que há um planejamento anual de alocação de membros

em projetos antes da realização do processo seletivo a fim de evitar pessoas ociosas.

4.2 O que já é realizado

Diante das individualidades apresentadas das OEs em estudo, a análise da GovC das três organizações foi segmentada em dois principais escopos: um relacionado a projetos e outro aos membros e seus respectivos cargos dentro das OEs. Em ambos os escopos, encontram-se semelhanças e diferenças entre as atividades realizadas as quais serão abordadas neste tópico.

4.2.1 Pessoas e seus respectivos cargos

No nível de governança de projetos, as organizações de sucesso apresentam governança com papéis e responsabilidades claras estabelecidas por meio de uma liderança forte e que são continuamente desenvolvidas como centro de negócios (PEMSEL, 2016). Assim, uma boa GovC está diretamente relacionada a maneira como as pessoas exercem seus papéis dentro de uma OE.

Quando analisadas a GovC das três OEs em questão nota-se que esta envolve dois principais grupos: a liderança e os integrantes de forma geral. Quanto ao primeiro, evidencia-se em todas as OEs, mesmo diante das diferenças de escopo e classificação, a existência de reuniões de cogestão, as quais a gestão passada auxilia e informa os principais pontos de atenção para os novos líderes, ensinando-os a realizar os processos e sanando possíveis dúvidas. Além disso, as três organizações contam com conselheiros consultivos, que fizeram parte, previamente, da liderança e que possuem mais experiência acerca dos assuntos recorrentes de cada OE.

Já em relação aos membros de forma geral, uma semelhança está na realização de treinamentos ministrados por membros antigos, assim que os integrantes novos entram na organização ou quando há mudança na área de atuação, com o intuito de explicar e exemplificar os processos e as individualidades do departamento. Tal rotina é essencial pois, como evidencia a Tabela 1, as OEs possuem uma alta rotatividade de membros e os treinamentos ajudam a manter o

conhecimento dentro delas. Por fim, a última semelhança encontrada foi a existência de uma planilha centralizadora, a qual contém contatos de todos os tipos de stakeholders, como aluminis, clientes, professores, entre outros.

Remetendo-se às diferenças da liderança, apenas duas organizações possuem desafios como parte do seu Processo Eleitoral. Os mesmos consistem em instigar os candidatos a buscar por informações de outras gestões, resultando em um aprendizado de práticas que não foram vistas durante seu tempo de atuação na organização. Sendo essa uma boa forma de incentivar os membros a buscar por materiais que visam manter o conhecimento na organização, como relatórios e documentos previamente criados, garantindo que o aprendizado seja lembrado pela futura liderança. Além disso, caso o candidato tenha dificuldade nessa busca por informações, o mesmo pode ser instigado a facilitar a GovC dentro da organização e, a partir disso, ser um facilitador da inserção dessa cultura na OE.

Fora isso, das três, a organização com menor número de membros realiza seu planejamento estratégico atual com o auxílio da liderança anterior e envolve todos os seus membros no desenvolvimento de metas estratégicas visando ter alguém no processo que saiba realizar essa atividade e é conhecedora de erros e acertos da gestão passada, além de todos os integrantes terem conhecimento dos objetivos maiores do ano seguinte.

Tratando-se dos membros de modo geral, apenas uma das organizações possui uma área responsável por formalizar e padronizar atividades, tais como instruções de trabalho e documentação de procedimentos padrões de projetos, contendo membros que se capacitaram e são diariamente responsáveis por manter o conhecimento explícito obtido dentro da organização e os processos organizados. Tal setor garante que a GovC tenha um responsável e que seja prioridade dentro da OE, evitando assim diversos retrabalhos e o acúmulo de informações relevantes em diferentes gestões. Além disso, duas organizações possuem um mapeamento de todas as atividades realizadas pelas pessoas em suas respectivas áreas, o que auxilia qualquer membro a saber exatamente o que deve ser feito, independente do setor de atuação.

A fim de resumir os pontos abordados anteriormente, a Tabela 2 contém as semelhanças e diferenças relativas às pessoas e seus respectivos cargos.

Tabela 2

Semelhanças e Diferenças da GovC nos processos relacionados aos membros.

Semelhanças	Diferenças
<ul style="list-style-type: none"> ● Reunião de cogestão; ● Conselho consultivo; ● Treinamentos ministrados por membros antigos; ● Planilha de contatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Processo eleitoral com desafios (Integra e MTE); ● Auxílio da gestão passada na construção do planejamento estratégico (MTE); ● Área responsável por gerir o conhecimento (ESF); ● Mapeamento dos processos realizados pelos membros (ESF e Integra).

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Projetos

Existem diversos mecanismos para a GovC que visam a continuidade da geração e retenção de conhecimento em projetos. Alguns mecanismos já são observados nas OEs em estudos, como por exemplo a realização de procedimentos com base em processos padronizados. Mesmo com suas individualidades, devido aos diferentes escopos dos projetos, os membros possuem acesso a um passo a passo do que precisam realizar no decorrer do projeto de forma que haja uma otimização da sequência de atividades a serem realizadas. Plataformas de organização de documentos como o *Google Drive* compartilhado com os membros também são observados contendo livros e treinamentos gravados que os auxiliam na capacitação e na retenção do conhecimento em uma plataforma.

Procedimentos pós projetos também são realizados. Assim que os projetos são finalizados é desenvolvido um relatório final que engloba informações detalhadas de todos os acontecimentos e progressos, além de contextualizar o

cenário das atividades, como elas foram realizadas, quais foram os problemas encontrados e como foram solucionados a fim de sintetizar as lições aprendidas e servir de apoio para futuros processos semelhantes. Tal relatório tem como objetivo reter o conhecimento desenvolvido durante o projeto e servir como base de estudo para os próximos. Outra ferramenta que auxilia neste mesmo quesito é o histórico de projetos, possuindo informações detalhadas sobre todos os projetos já realizados pelas organizações, como escopo, stakeholder, gerente e membros que o realizaram, e as pastas no *Google Drive* com todos os materiais que foram produzidos e entregue com a finalidade de centralizar entregáveis em um único local, facilitando o acesso.

Por outro lado, algumas boas práticas para a GovC não são aplicadas para todas as OEs em estudo. Nota-se que apenas duas das três organizações possuem relatório inicial de projeto, o qual contém o planejamento, os resultados esperados e os possíveis recursos que serão utilizados, visando comparar e mensurar a relevância dos resultados atingidos, podendo servir de métrica para futuras metodologias dos processos. Outro ponto de divergência foi que apenas duas possuem um modelo pré estruturados e preenchidos das ferramentas utilizadas no início dos projetos, como a Estrutura Analítica de Projetos (EAP), o que acaba por diminuir o retrabalho, uma vez que o modelo costuma sofrer pequenas alterações, não sendo necessário fazê-lo do início.

Apesar das três organizações possuírem alta rotatividade de membros, no que tange o armazenamento de atas de reuniões, apenas duas OEs utilizam o *Google Drive* como plataforma padrão de retenção desse conhecimento tornando as informações de fácil acesso, enquanto na outra as mesmas se perdem com o tempo, sendo alocadas em plataformas com armazenagem temporária, fazendo com que membros novos, por exemplo, não tenham sequer contato com informações discutidas anteriormente ao seu ingresso.

O último ponto observado foi o de que apenas uma utiliza um software de centralização e organização de informações onde para cada projeto há uma página que contém todo o detalhamento e planejamento do projeto, os stakeholders, o

acompanhamento de atividades, o acesso fácil as pastas do *Google Drive* e outras plataformas utilizadas voltadas ao projeto, as atas de reuniões e os alinhamentos importantes para discussão da equipe.

Sumarizando todos os pontos de semelhanças e diferenças acima, foi construído a Tabela 3, na qual a primeira coluna refere-se a processos que todas as OEs fazem e a segunda a procedimentos que apenas algumas realizam e, nesse caso, o nome das organizações estão entre parênteses.

Tabela 3

Semelhanças e Diferenças da GovC nos processos relacionados a projetos.

Semelhanças	Diferenças
<ul style="list-style-type: none"> ● Procedimentos mapeados em passo a passo; ● Treinamentos gravados e livros no <i>Google Drive</i>; ● Relatório Final; ● Histórico de projetos; ● Materiais produzidos centralizados no <i>Google Drive</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relatório inicial (ESF e MTE); ● Modelo base para atividades essenciais dos projetos (Integra e MTE); ● Atas no Google drive, não se perdendo com o tempo (ESF e MTE).

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Melhorias observadas

Ao analisar todos os métodos utilizados para a GovC envolvendo tanto pessoas quanto projetos, abordados anteriormente, nota-se que as três OEs possuem variadas metodologias para manter e gerenciar o conhecimento. Contudo, percebe-se que não há uma cultura organizacional que incentive os membros a produzir materiais informacionais e a usarem efetivamente todo o material que lhe foi construído, sendo essa problemática a originadora de todas as demais. Além disso, há muitas informações que ficam armazenadas que não são necessariamente úteis para o futuro da organização, dificultando que os integrantes encontrem o conhecimento importante em meio a tantos sem valor.

A falta de membros responsáveis pela GovC resulta em uma dificuldade de compartilhar informações tanto tácitas quanto explícitas e pode ser considerada como uma oportunidade de melhoria para garantir que o conhecimento não se perca ao longo do tempo. Ademais, percebe-se uma ausência de padronização nos processos, principalmente durante a cogestão, e nos documentos produzidos pelas OEs, o que acaba variando com a necessidade de cada gestão, resultando em produtos finais distintos e sem rastreabilidade.

Por fim, nota-se um constante retrabalho de atividades devido a falta de documentação e conhecimento sobre a existência de algo que aconteceu em um passado no qual os membros atuais não faziam parte da organização ainda, o que acaba ocasionando no desenvolvimento de processos que já foram feitos em algum outro momento. Um exemplo disso é o fato de que muitas atividades deixaram de ser feitas durante a pandemia e membros que entraram nas OEs durante esse período dificilmente saberão o que acontecia na realidade presencial, pois não há tantas informações armazenadas e há pouco contato com os integrantes que faziam parte naquela época.

Uma alavanca de melhoria das problemáticas levantadas é o infomapping, o qual trata-se de uma metodologia que permite descobrir, mapear e avaliar os recursos informacionais e informações de uma organização. Para as OEs, o infomapping pode ser um caminho para traçar diagnósticos e encontrar possíveis soluções para diversas problemáticas relacionadas a GovC. Outra possibilidade é o mapeamento de problemáticas e o levantamento de soluções para cada OE, respeitando as suas individualidades, como foi utilizado no presente estudo e os resultados estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

Sugestões de solução das problemáticas por organização estudantil.

Problemática	ESF	Integra	MTE
Falta de cultura	<ul style="list-style-type: none"> Implementar uma rotina de GovC no projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar uma rotina de GovC no projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar uma rotina de GovC no projeto; Realizar

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar treinamentos de GovC para liderança e membros. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar treinamentos de GovC para liderança e membros. 	treinamentos de GovC para liderança e membros.
Muitas informações importantes armazenadas que se perdem em meio a outras sem importância	<ul style="list-style-type: none"> Criar arquivo que centralize documentos importantes de cada projeto; Classificar os projetos e suas pastas por área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar arquivo que centralize documentos importantes de cada projeto; Organizar e categorizar pastas com materiais produzidos por determinado assunto. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar arquivo que centralize documentos importantes de cada projeto; Organizar e categorizar pastas e arquivos ao final de cada gestão de diretoria.
Sem processos para gerir a GovC	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que a Secretaria de Qualidade transmita conhecimento tanto tácito quanto explícito. 	<ul style="list-style-type: none"> Designar um responsável da GovC dentro de uma atividade; Construir um projeto ideal no começo da gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> Designar um responsável da GovC dentro de uma atividade.
Sem padronização de documentos e processos	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que a cogestão seja padronizada e replicada para todas as gestões seguintes. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que a cogestão seja padronizada e replicada para todas as gestões seguintes; Criar documento com regras de boas práticas e que padronizem os processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que a cogestão seja padronizada e replicada para todas as gestões seguintes; Criar documento com regras de boas práticas e que padronizem os processos.
Perda de processos	<ul style="list-style-type: none"> Garantir um contato constante com 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir um contato constante com a 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturar uma rede Alumni e garantir um

	<p>a rede Alumni;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rodas de conversa com os membros atuais ou antigos para que o conhecimento tácito seja compartilhado; • Garantir que a gestão atual tenha acesso aos documentos das cogestões anteriores. 	<p>rede Alumni;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rodas de conversa com os membros atuais ou antigos para que o conhecimento tácito seja compartilhado; • Garantir que a gestão atual tenha acesso aos documentos das cogestões anteriores. • Centralizar as atividade anuais em uma planilha; 	<p>contato constante;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rodas de conversa com os membros atuais ou antigos para que o conhecimento tácito seja compartilhado; • Garantir que a gestão atual tenha acesso aos documentos das cogestões anteriores. • Garantir que haja um acompanhamento da gestão passada nos primeiros meses da nova gestão;
--	--	--	---

Fonte: Arquivo pessoal.

Visando solucionar a problemática da falta de cultura da GovC, para as três organizações sugere-se a implementação de uma rotina de governança nos projetos, além de treinamentos para todos os membros. O intuito é que os treinamentos possam capacitar os membros no que tange a GovC, além de fazê-los perceberem a importância e relevância das mesmas nos contextos das OEs, enquanto a rotina nos projetos certifica-se de que aquilo que fora ensinado seja, de fato, utilizado e implementado no dia a dia, a partir de um passo a passo que garante que a GovC esteja intrínseca às atividades e aos afazeres do projeto.

Além disso, para que haja uma GovC ideal dentro de uma OE é importante atribuir um responsável que irá garantir que o conhecimento está sendo retido e que não se perca valor ao longo do tempo. A definição do guardião da GovC parte

principalmente do modelo organizacional e projetos da OE, a qual deve-se considerar as funções das áreas atuais e membros, escopo da OE, e o fluxo de informações dentro dos projetos. No ESF, por exemplo, já existe uma área voltada para gerir as informações e garantir que o conhecimento seja produzido, retido e compartilhado dentro das equipes a fim de que haja uma administração de conhecimento tácito e explícito. Por outro lado, tanto no MTE quanto na Integra, não existe uma área específica para a GovC devido a distribuição organizacional que tem grande foco nos projetos, sendo que as áreas como marketing e recursos humanos ficam em plano secundário. Devido a isso, sugere-se designar um membro responsável dentro dos projetos desenvolvidos que garantirá que o conhecimento seja gerido e armazenado corretamente visando uma boa governança. Além disso, para a Integra, recomenda-se idealizar um projeto do início ao fim no começo de cada gestão de diretoria que vise servir como base para os diversos projetos a serem desenvolvidos ao longo do ano.

Quanto à problemática de ter muitas informações importantes armazenadas que acabam se perdendo a tantas sem valor, a sugestão de se criar um arquivo que centralize os documentos importantes de cada projeto é a mesma para as três organizações. Essa ideia tem como princípio reunir os materiais essenciais e construídos em um arquivo chave, o qual teria os links de tais informações, para que eles tenham fácil acesso e não se percam em meio aos outros.

Houveram, entretanto, sugestões distintas entre as três organizações para esse mesmo problema. Para o ESF, seria interessante que os projetos fossem classificados e organizados por área de atuação, a fim de que projetos futuros pudessem encontrar facilmente informações de projetos semelhantes. Já para a Integra, a sugestão seria organizar as informações importantes por categoria de entregáveis, para que todos os projetos que irão precisar produzir um material específico saiba onde encontrar as informações produzidas no passado, evitando, dessa forma, o retrabalho. Isso se enquadra para essa organização, pois ela é a que realiza mais projetos anualmente, necessitando de uma forma organizada e fácil de se encontrar informações no *Google Drive*.

Por fim, para o MTE, o ideal seria que os materiais produzidos fossem organizados e categorizados ao final da gestão da diretoria vigente, já que haveria um tempo maior para tal atividade e permite entender quais são as informações relevantes que devem ser mantidas para as próximas gestões. Por se tratar de uma organização com número de membros reduzidos, a sugestão parte do princípio de que esse processo poderia ser realizado pela diretoria a fim de centralizar a atividade com membros da liderança.

Como soluções sugeridas para a problemática de não existir muita padronização de processos e documentos, apenas uma coube às três OEs, a de garantir que a cogestão seja padronizada e replicada para todas as gestões seguintes. Essa ideia se aplica a todas as organizações, pois elas acabam fazendo a passagem de bastão de uma gestão para a outra de formas diferentes todos os anos, o que contribui para que informações importantes sejam esquecidas no processo. A outra ideia apontada diz respeito a criação de documentos com regras de boas práticas e que padronizam os processos e ela só se aplica à Integra e ao MTE, uma vez que essas organizações não possuem uma área responsável pela parte de documentação de processos. A sugestão visa criar uma rotina de procedimentos que facilite a sistematização dos materiais e atividades.

No que tange a perda de processos, sugere-se, para as três organizações, um contato constante com a rede alumni, com a única diferença em relação ao MTE, que ainda não possui uma rede estruturada. Recomenda-se, também, rodas de conversa recorrentes com os membros, tanto atuais quanto antigos que, assim como a sugestão da rede alumni, visa garantir que o conhecimento tácito seja compartilhado, a partir do relato e das experiências já vividas por outros integrantes das OEs, evitando que a alta rotatividade impeça que o conhecimento tácito seja compartilhado. Outra sugestão que pode ser compartilhada para as três OEs é que a gestão da organização tenha acesso aos documentos das cogestões anteriores. Este fato é relevante, pois constantemente as prioridades das organizações mudam e, com isso, as informações contidas nos documentos podem ser distintas variando

de gestão para gestão. Com o acesso aos demais documentos, a informação e, principalmente, o conhecimento não se perdem ao longo dos anos.

Por fim, quanto às sugestões específicas, para a Integra pode ser interessante a criação de uma planilha que centralize as atividades anuais, com o intuito de ter um histórico das atividades realizadas e, havendo no futuro alguma semelhante, seria possível contatar os responsáveis e transmitir o conhecimento. Já para o MTE, sugere-se que a gestão passada acompanhe efetivamente a nova nos primeiros meses da direção visando instruir a nova liderança da melhor forma possível.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta como conclusão que as organizações estudantis precisam ser analisadas a partir de uma perspectiva individualizada, uma vez que todas possuem suas respectivas particularidades. Apesar de todas as OEs já possuírem um bom nível de maturidade, com mais de 9 anos de atuação, evidencia-se a falta de uma cultura eficiente de GovC nas organizações estudadas, o que acaba sendo a causa de todas as demais problemáticas apresentadas neste estudo. Assim, sugere-se, como passo inicial para as organizações, aperfeiçoar sua GovC, priorizando uma cultura forte e bem estruturada a fim de buscar outras ações como as que foram aqui sugeridas.

Devido às particularidades, as sugestões apresentadas para melhoria da GovC diferem uma das outras, podendo ser aplicado o infomapping para o mapeamento e avaliação dos recursos informacionais e informações presentes dentro de uma OE. Outro recurso que pode ser utilizado são as propostas aqui expostas para as problemáticas observadas durante o estudo de caso, como por exemplo, a perda de processos com a passagem dos anos e as trocas de gestão e a falta de padronização de documentos e atividades.

Ressalta-se que a Governança de Conhecimento é uma área ainda pouquíssima explorada, principalmente no que diz respeito às Organizações Estudantis. Dessa forma, este estudo pode ser visto como uma pesquisa inicial,

cujas sugestões dadas estão sujeitas ainda a validação pelas OEs analisadas em questão. Além disso, a partir deste trabalho, espera-se que outras organizações identifiquem a relevância da GovC dentro dos seus próprios núcleos e, de acordo com suas particularidades, levantem soluções que vão de acordo com suas respectivas realidades.

Por fim, ressalta-se que o intuito desta pesquisa é verificar e comparar como ocorre a GovC em três organizações distintas, porém que estão dentro de um mesmo contexto e conjunto de regras: a Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP. Assim, uma análise quantitativa das OEs pode ser estudada como próximo passo para que se encontre uma base comparativa do nível de GovC entre OEs.

REFERÊNCIAS

ANBARI, F. T.; CARAYANNIS, E. G.; VOETSCH, R. J. Post-project reviews as a key project management competence. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 633 - 643, 2008.

ANTONELLI, C. Technological knowledge as an essential facility. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 17, n. 4, p. 451 - 471, 2007.

ANTONELLI, C. Knowledge Governance: Pecuniary Knowledge Externalities and Total Factor Productivity Growth. **Economic Development Quarterly**, v. 27, p. 62 - 70, 2013.

BANKS, M. C.; COMBS, H. W. The Evolving Leadership Role of the Faculty Advisor in Building a Successful Student Organization. **Journal of Education for Business**, v. 65, n. 2, p. 60 - 63, 1989.

DÁVILA, G.; ANDREEVA, T.; VARVAKIS, G. Knowledge Management in Brazil: What Governance Mechanisms are Needed to Boost Innovation? **Management and Organization Review**, v. 15, n. 4, p. 857 - 886, 2019.

FOSS, N. J. The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 29 - 52, 2007.

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 (Peru)**, n. 69, p. 21 - 40, 2017.

GONDIM, S. M. G. Grupos Focais como Técnica de Investigação Qualitativa: Desafios Metodológicos. **Revista Paidéia. Cadernos de Psicologia e Educação**. v. 12, n. 24, p. 149 - 161, 2002.

GRANDORI, A. Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models. **Journal of Management and Governance**, 1997.

GRANDORI, A. Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm. **Journal of Management and Governance**, v. 5, n. 3, p. 381 - 399, 2001.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B.; KOCK, N. Value Creation Through Social Strategy. **Business & Society**, v. 52, n. 2, p. 147 - 186, 2012.

HUSTED, K.; MICHAILOVA, S.; MINBAEVA, D. B.; PEDERSEN, T. Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: an empirical test. **Journal of Knowledge Management**, V. 16, n. 5, p. 754 - 773, 2012.

LIN, C. Culture Shock and Social Support: An Investigation of a Chinese Student Organization on a US Campus. **Journal of Intercultural Communication Research**, v. 35, n. 2, p. 117 - 137, 2006.

MARTINS, R. G.; LOPO, M. A. Governança Corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 143 - 164, 2006.

OLIVEIRA, M.; GOLDONI, V.; CONSTANTINO, F. Gestão do Conhecimento: pesquisas realizadas e novas oportunidades. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza... **Anais**, Fortaleza, ENEGEP, 2006.

PELTOKORPI, V., TSUYUKI, E. Knowledge governance in a Japanese project-based organization. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, p. 36 - 45, 2006.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A.; MÜLLER R.; AUBRY, M.; BROWN, K. A. A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, 2014.

PEMSEL, S. MÜLLER R.; SHAO, J. Organizational Enablers for Project Governance. **Project Management Institute**, 2016.

PROJETO. In: Michaelis, Dicionário Online de Português. **UOL**, 2021. Disponível em:

<<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/projeto/>>. Acesso em: 13/09/2021.

QUINTAS, P., LEFERE, P., JONES, G. Knowledge management: a strategic agenda. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p.385, 1997.

WILHELM, F.; PERRONE, C. M. Produção de subjetividade frente ao mercado de trabalho no contexto da organização estudantil. **Psicologia & Sociedade**, v. 24, n. 1, p. 160 - 169, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.