

A contribuição da gestão do conhecimento na governança corporativa: análise do código das melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Contributions of knowledge management to corporate governance: an analysis of the code of best corporate governance practices of the Brazilian Institute of Corporate Governance

Carolina Vitória de Oliveira Correia Alves

Mestre – Mestrado Profissional em Mídia e Tecnologia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho; Gestora de Comunicação do Carmen Comunica, Brasil.

E-mail: carolina.vo.correia@unesp.br

Ieda Pelógia Martins Damian

Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo; Professora Associada da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5364-3243>

E-mail: ieda.martins@bol.com.br

Regina Célia Baptista Belluzzo

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo; Docente permanente dos Programas de Pós-graduação da Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho' em Ciência da Informação, campus de Marília e Mídia e Tecnologia, campus de Bauru, SP, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9514-2930>

E-mail: rbelluzzo@gmail.com

Resumo

Este artigo busca analisar as relações encontradas entre os conceitos de gestão do conhecimento e governança corporativa. Tomando como base a premissa de que as estruturas de governança corporativa são (ou podem ser) mais assertivas quando atreladas à gestão de conhecimento, esta pesquisa documental exploratória se debruçará sobre o código das melhores práticas de governança corporativa, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e os resultados têm como foco estabelecer as correlações entre os temas apresentados, de forma a analisar a importância da gestão do conhecimento no desenvolvimento das estruturas próprias da governança corporativa. A pesquisa é de natureza bibliográfica, qualitativa e descritiva. O levantamento bibliográfico, de caráter seletivo, alçou textos teóricos fundamentais da ciência da informação e da governança corporativa a fim de identificar as teorias que envolvem os temas supracitados e a correlação de ambos em ambiente organizacional. As reflexões e considerações obtidas como resultados sobre a situação *borderline* entre gestão do conhecimento e governança corporativa apontam o primeiro como elemento essencial para o desenvolvimento sistemático e efetivo do segundo em uma organização enquanto instituição e parte da atual sociedade midiaticizada e imersa em um sistema global e virtual.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; governança corporativa; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; código das melhores práticas de governança corporativa.

Abstract

This paper analyzes the relationships between knowledge management and corporate governance. As corporate governance structures are, or can be, more assertive when linked to knowledge management, this exploratory documentary research will focus on the Code of Best Corporate Governance Practices developed by the Brazilian Institute of Corporate Governance, seeking to correlations between the topics presented and analyze the importance of knowledge management in developing corporate governance structures. Bibliographic search selected fundamental theoretical texts in Information Sciences and Corporate Governance to identify the theories that address the aforementioned topics and their correlation within an organizational environment. The reflections and considerations about the borderline situation between knowledge management and corporate governance point to the former as a key element for the systematic and effective development of the latter within an organization as an institution and part of the current mediaticized society immersed in a global and virtual system.

Keywords: knowledge management; corporate governance; Brazilian institute of corporate governance; code of best corporate governance practices.

1. Introdução

O mundo é, desde sempre, permeado pelas mediações informacionais. As imagens rupestres já declaravam o anseio do ser humano em se comunicar por meio de uma mídia compreendida pelos seus pares. A invenção da imprensa, no século XV, remodelou a forma como os indivíduos acessavam, absorviam e aprendiam, por meio da disseminação da informação a partir dos materiais impressos. O que marca a sociedade vivenciada atualmente, no início do século XXI, é a mediação que ocorre por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que remodelou a forma como nós, seres humanos, nos comunicamos, acessamos e consumimos informação, aprendemos e desenvolvemos conhecimento. Salienta-se que:

Vários autores denominam a sociedade atual de sociedade da informação e do conhecimento. Um dos motivos é que a informação tornou-se, ao final do século XX, um importante fator de produção. Embora estivesse sempre presente em outros períodos históricos, a informação não tinha a importância que passou a ter na sociedade pós-capitalista. (Miranda, 2004, p. 112).

Pode-se dizer, como mencionou Alfenas (2021), que as organizações têm se deparado com um desafio global e diário: a necessidade de se reinventar e inovar ao fazer uso do conhecimento, já que a sobrevivência em mercado altamente competitivo é outro obstáculo. Assim, elas só conseguem manter sua vantagem competitiva aprendendo a gerenciar as informações (Menezes et al. 2017).

Vivemos em uma sociedade conectada em formato de rede, em uma nova configuração de fluxos em que os indivíduos estão conectados de forma virtual, em sua maioria, por meio de um aparelho de celular ou computador. Essa sociedade é fruto da revolução tecnológica, da democratização e da vasta utilização das TIC, nas quais computadores e telecomunicação têm um papel importante nas mudanças sociais e culturais (Castells, 1999).

Ferreira e Andrelo (2016) corroboram essa afirmação e ressaltam que esse cenário é intensificado pela globalização e pelo ciberespaço, que leva a sociedade a ressignificar suas referências de tempo e espaço. Estamos migrando de um universo analógico para o digital. Nesse cenário, o conhecimento se torna uma vantagem competitiva permanente (Takeuchi; Nonaka, 2008). Devido à importância do conhecimento, sua gestão é essencial, conforme destacado por Damian e Cabero (2020a, p. 17):

Diante da posição estratégica ocupada pelo conhecimento, sua gestão se torna imprescindível para todas as organizações que desejam se manterem e se destacarem em um ambiente de grande competitividade e de mudanças constantes.

A rápida obsolescência da informação e do conhecimento exige das organizações um aprendizado constante. Além disso, mesmo o conhecimento sendo reconhecido como recurso estratégico, Damian e Cabero (2020b, p. 1) afirmam que “organizações ainda encontram muitas dificuldades para administrá-lo”.

A obtenção ágil da informação e, principalmente, da informação qualificada, pode ser entendida como um dos grandes desafios da atualidade. Andrelo (2016) expõe que tecnologia e informação se tornam elementos centrais no sistema econômico da atualidade para todas as organizações.

Por meio de um aparelho de celular e do acesso à internet, é possível acessar notícias, os índices da bolsa de valores em tempo real, acompanhar o pré-lançamento de novos produtos de um concorrente, de anúncios de acordos entre fornecedores, fusões e aquisições da concorrência. A sensação é de que o mundo está na palma da mão, o que de fato é verdade, já que o acesso a um universo de informações mais próximo, ao nosso alcance.

Ao mesmo tempo que as barreiras físicas se tornam quase nulas, também é possível deduzir que os mercados estão menores, uma vez que a distância não é barreira. E isso está diretamente relacionado ao modo como as organizações se posicionam e se desenvolvem, sendo que:

Uma das preocupações nas organizações contemporâneas é a gestão da informação, gerada através dos seus processos organizacionais; informação essa que, se adequadamente tratada e utilizada, gera conhecimento e, conseqüentemente, vantagem competitiva (Molina, 2010, p. 125).

Barreto (1994) afirma que as TIC impactaram diretamente na forma como essas organizações se relacionam com seus *stakeholders*, seja pela possibilidade da interatividade, pela conectividade ou em função da velocidade das mediações estabelecidas dentro e fora da organização.

Diante desse desafio, Miranda (1993, p. 230) afirma que “as organizações só aprendem, se as pessoas aprendem. Seu desenvolvimento individual não é garantia do desenvolvimento institucional, a menos que existam condições para um aprendizado coletivo”. Isso requer o desenvolvimento de novas competências individuais e coletivas, cada vez mais importantes para o sucesso das organizações em situações de competitividade.

A partir de uma revisão bibliográfica, a pesquisa documental exploratória deste artigo tem o objetivo de se debruçar sobre os princípios elencados no código das melhores práticas de governança corporativa, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para estabelecer possíveis correlações entre os temas apresentados, de forma a analisar a importância da gestão do conhecimento no desenvolvimento e aplicação da governança corporativa.

O levantamento bibliográfico tem caráter seletivo e elegeu textos teóricos fundamentais da ciência da informação e da governança corporativa a fim de identificar as teorias que envolvem os dois temas e a correlação entre ambos em ambiente organizacional.

2. Informação e conhecimento no contexto organizacional

Dados, informações e conhecimento são fundamentais no âmbito organizacional, uma vez que todas as suas atividades, de planejamento, de execução ou de tomada de decisão, necessitam desses três elementos para a execução do objetivo estratégico da organização em todos os seus níveis. Souza e Valentim (2013, p. 88) complementam ao explicar que:

[...] as organizações encontram nesses elementos, aportes para subsidiar a tomada de decisão dos ambientes estratégicos, táticos e operacionais e, também, nas ações que contribuem significativamente para o desenvolvimento da inteligência competitiva.

Dessa forma, a informação está presente em todas as áreas do conhecimento, pois é o significado atribuído a um dado em um contexto específico, na necessidade especificada e no domínio do assunto, em um contexto que contempla emissor e receptor (Hoffmann, 2009).

Mas a informação, por si só, pode ser entendida como matéria-prima. Ela se torna estratégica a partir do seu processamento, que lhe confere atributos, significados e contexto, tornando-a parte da geração de um conhecimento capaz de nortear uma ação ou comportamento.

O conhecimento, por sua vez,

[...] é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Davenport; Prusak, 1998, p. 6).

Drucker (2022) salienta que o conhecimento ultrapassa a importância do capital do trabalho e se destaca como um recurso de maior valor dentro do contexto da sociedade da informação e do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) esclarecem que, para que as organizações criem, usem e explorem o conhecimento, é preciso desenvolver um processo dinâmico do uso daquilo que, à primeira vista, são antagônicos, ou seja, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, ressaltando que:

A passagem para a Sociedade do Conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado. As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheias ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, conhecimento explícito e o conhecimento tácito. (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 19).

O conhecimento explícito pode ser expresso sistematicamente por meio de palavras, números ou sons; pode ser compartilhado de maneira formal, por meio de dados, recursos visuais, especificações escritas ou manuais. Conhecimento explícito é visível, é aquele que pode ser traduzido, documentado e compartilhado através de algum meio, seja ele midiático ou não (Nonaka; Takeuchi, 2008).

O conhecimento tácito, por sua vez, está no campo das ações. Ele nasce na experiência do indivíduo e é difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa, portanto não está acessível a terceiros de forma direta, pois reside no campo cognitivo e pode ser exemplificada pelos conceitos de know-how, modelos mentais, *insights*, crenças.

Damian (2022) explana que, ao se fazer uma correlação singela, o conhecimento explícito está para a receita de um bolo que facilmente é encontrada a partir de uma busca no Google, assim como o conhecimento tácito está para aquela outra receita de bolo que, por gerações, vem acompanhando determinada família, mas todo o processo é realizado “a olho”, não existe registro formal acerca dos ingredientes ou do procedimento de seu preparo. Este último está relacionado ao conhecimento da experiência, enquanto aquele está ancorado na sua tangibilidade.

O fato é que, embora cada qual esteja alocado em determinado campo do saber, conhecimento tácito e explícito não são entidades separadas, mas sim complementares, pois “o conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 20).

O modelo de Gestão do Conhecimento, elaborado por Nonaka e Takeuchi (2008) e conhecido como SECI, atua sobre o processo de construção de conhecimento, envolvendo quatro etapas, apresentadas de forma sintetizada, conforme Damian (2022):

- 1) Socialização: criar e compartilhar conhecimento tácito a outro indivíduo, por meio de interação direta (relação tácito-tácito);
- 2) Externalização: transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio de diálogo ou reflexão (relação tácito-explícito);
- 3) Combinação: entrelaçamento do conhecimento explícito e informação (relação explícito-explícito);
- 4) Internalização: a conversão de conhecimento explícito em um novo conhecimento, agora tácito; o “colocar em prática” (relação explícito-tácito).

A partir da Figura 1, é possível verificar como essas etapas concatenadas transformam-se em um sistema espiral, intitulado “espiral do conhecimento”.

Figura 1 – A espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69).

A teoria da espiral do conhecimento transcende a relação de troca entre emissor e receptor no sentido de observar, de grande maneira, o acréscimo e o ganho. A espiral trabalha justamente sobre a questão da amplificação do conhecimento, e não somente sua captura e uso.

O compartilhamento do conhecimento envolve a difusão de informações importantes para a organização, no qual a informação adquirida é utilizada por seu receptor, sendo ele um indivíduo ou grupo. É um processo complexo, que visa contribuir com o conhecimento coletivo da organização de forma contínua; promove o desenvolvimento e a geração de valor; e contribui para manter a competitividade (Neves; Cerdeira, 2018).

A teoria defendida por Nonaka e Takeuchi (2008) esclarece que, se o conhecimento é perecível, a espiral faz sentido, uma vez que ela não se finda em sua ponta inicial, como um círculo, mas, pelo contrário, ela se desenvolve continuamente, é amplificada em uma constante. Os autores ainda esclarecem que produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos de forma que ele passa a ser parte da rede de conhecimentos da organização.

[...] a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais. (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 70).

A evolução dos ambientes organizacionais, em virtude da atual sociedade, e o aumento quanti e qualitativo de acesso e uso de informação fez com que as organizações percebessem que, para superar os atuais desafios, é preciso desenvolver sistemas de informação ainda mais eficientes e flexíveis, para que possam acessar e compreender a crescente quantidade de informação, usando-a em seu favor na criação e gestão de conhecimento.

A capacidade de buscar, organizar e usar a informação para a produção de conhecimento contribui diretamente na capacidade de gerar vantagem competitiva, proporciona inteligência para os decisores, segurança para o desenvolvimento de atividades, rotinas e aplicação de normas e padrões, e clareza para definir estratégias de ação, sobrevivendo, assim, às incertezas e à complexidade que envolvem o ambiente organizacional. Ainda, é possível encontrar que:

A emergência de um novo paradigma, organizado em torno de inovações tecnológicas para a comunicação e a informação, tem possibilitado que a própria informação se torne produto e insumo do processo produtivo. A produtividade e competitividade das organizações dependem de sua capacidade de gerar, processar e aplicar com efetividade a informação, criando-se um novo modelo econômico baseado na informação e no conhecimento (Belluzzo, 2017, p. 02).

A informação assume diferentes papéis dentro da organização: é matéria-prima para estratégia, insumo direto e indireto e produto final. A presença da informação tornou-se um componente elementar a quase tudo dentro do ambiente organizacional (Choo, 2006). Nesse sentido, os indivíduos e as organizações, ambos inseridos nesse contexto e dentro de suas

atividades e funções próprias, assumem a posição, usando uma metáfora, de construtores: munidos de informação e conhecimento, esses atores da sociedade, dotados de competências específicas, conseguem acessar, analisar, moldar, criar e desenvolver informação e conhecimento, tornando-se força produtora, construtora, direta e não somente parte de um processo. Mas, convém lembrar que:

O que caracteriza a revolução tecnológica atual não é o caráter central do conhecimento e da informação, mas a aplicação desse conhecimento e informação a aparatos de geração de conhecimento e processamento da informação/comunicação, em um círculo de retroalimentação acumulativa entre a inovação e seus usos. A difusão da tecnologia amplifica infinitamente seu poder ao se apropriar de seus usuários e redefini-los. As novas tecnologias da informação não são apenas ferramentas para se aplicar, mas processos para se desenvolver. (Castells, 2003, p. 7).

Ao passo que a construção e o compartilhamento de conhecimento dentro da organização são vistos como estratégia de sobrevivência, faz-se necessário compreender que os ambientes de trabalho podem ser permeados de uma cultura organizacional que incentive a socialização, visando à construção de conhecimento coletivo, fator determinante para impulsionar suas inovações de maneira exitosa e sustentável.

A gestão do conhecimento no ambiente organizacional é de suma importância, pois parte do pressuposto de que o conhecimento compreendido pode ser utilizado como um recurso estratégico, considerado como um ativo intangível (Santos; Damian; Valentim, 2019); porém, há a necessidade de gestão para permitir seu compartilhamento e disseminação, fazendo com que o conhecimento circule na organização e gere novos saberes. Para que ele seja convertido em ações práticas, eficientes e coerentes àquele contexto, é necessário que haja condições favoráveis para a criação de estratégias para adquirir uma maior vantagem competitiva e aumento no desempenho diário, individual e coletivo (Alfenas et al., 2021), em especial nos processos decisórios considerados por Choo (2006), como aquele que cria normas, valores e procedimentos para confirmar a crença existente e validar a lógica utilizada nas organizações. É um processo cíclico que, com o tempo, acaba normalizando a informação de modo que ela se conforme aos padrões estabelecidos. Esse processo recebe importante influência da cultura organizacional, mas está sujeito a falhas na criação de significado e na construção do conhecimento.

Uma vez que se reconhece que o capital intelectual é matéria-prima e um dos principais geradores de riqueza das organizações, a atenção especial passa a ser dada à sua gestão, pois pode produzir ativos de maior valor. Se o conhecimento é capacidade que não pode ser

controlada, pois é bem intangível, as organizações se encaixam no papel de gerenciadores, o que exige um esforço multidisciplinar. Pode-se, portanto, dizer que a gestão do conhecimento é o processo de criar valor pelo uso dos ativos intangíveis da organização. É a transformação da informação em conhecimento e do conhecimento em negócio (Resende, 2002).

Dessa forma, destaca-se que os processos de construção de conhecimento perpassam pelas necessidades informacionais das pessoas que fazem parte da organização. Nessa perspectiva, reafirma-se a importância do uso de informações e da geração de conhecimento no ambiente de governança corporativa, uma vez que esse arcabouço, centrado em informação e conhecimento, contempla as tomadas de decisão específicas da alta gestão e da execução do negócio, sejam financeiras, contábeis ou conjunturais. Se a governança corporativa é uma forma de governar determinada organização, é possível afirmar que a gestão do conhecimento tem influências diretas sobre esse ambiente, de forma a facilitar as tomadas de decisão e torná-las mais assertivas e ágeis.

3. Governança corporativa

Governança corporativa é um conceito relativo à forma como as organizações são dirigidas e controladas. Abrange um conjunto de relações e obrigações de uma organização para com suas partes interessadas, com base nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2020). Sua finalidade está diretamente alinhada ao objetivo da organização: agregar valor e contribuir para sua perenidade.

Guerra (2017) explana que toda organização é governada, ou seja, tem mecanismos de gestão. Ocorre que algumas delas são bem governadas, outras não. A governança corporativa, então, é uma forma saudável de governar.

Entre as diversas definições do termo, destaca-se a do IBGC, que ressalta o relacionamento entre as esferas que participam das tomadas de decisão e o enfoque para a longevidade sustentável:

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.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, 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 da organização, sua longevidade e o bem comum (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015, p. 20).

A governança corporativa, para o IBGC, envolve a gestão de diversos públicos de interesse, como sócios, órgãos de fiscalização e a própria equipe de funcionários. Sua gestão então está ancorada não somente em ferramentas de controle (financeiro e patrimonial, por exemplo), como também em formas de gestão dos fluxos de informação, geração de conhecimento e gestão de todas as pessoas que fazem parte, de alguma forma, dessa organização.

Entende-se que o acesso às informações sobre os objetivos e resultados dos modelos de governança corporativa são importantes subsídios para a redução de incertezas e assertividade na tomada de decisões, para a construção sólida de conhecimento e, conseqüentemente, para o aumento de confiança e maior precisão nas ações a serem tomadas nas organizações.

4. O código das boas práticas de governança corporativa, do IBGC

O IBGC destaca-se, no Brasil, como um dos pioneiros no que se refere às ações que visam tanto ao esclarecimento dos conceitos e elementos da governança corporativa quanto à criação de recomendações para as organizações e demais públicos. Em 1999, o Instituto lançou a primeira edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”.

A versão inicial concentrou-se no desdobramento do conselho de administração, mas as versões atualizadas foram ampliando o grande leque da governança corporativa e abordaram as competências de auditoria de prestação de contas, disseminação de informações e transparência.

Assim como as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o código elaborado pelo IBGC não tem rigor legal, seu conteúdo é orientador e cumpre caráter voluntário. Na atualidade, reúne as principais regras de governança e abrange a adaptação de outros documentos de parâmetro internacional, entre os quais destaca-se: Relatório *Cadbury* (1992, Inglaterra); Relatório *Vienot* (1995, França); Relatório *Hempel* (1998, Inglaterra); Relatório *National Association of Corporate Directors* (NACD) (1996, EUA); Relatório da *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD) (1999, Europa e EUA).

No que se refere à estruturação, o código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (2020) indica que se construa ou implante as seguintes estruturas, que são definidas como os pilares da governança corporativa: (i) Sócios ou Acionistas; (ii) Conselho de Administração; (iii) Diretoria Executiva; (iv) Auditoria Independente; (v) Conselho Fiscal; e (vi) Conduta e Conflito de Interesses.

O código também faz referência aos princípios que norteiam a implantação de práticas de governança. Os princípios são os valores basais que sustentam todas as práticas e estruturas e formam as concepções, as práticas e os processos da alta gestão (Andrade; Rossetti, 2014). Atualmente, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (2020) defende a prática de quatro princípios, elencados e apresentados de forma resumida a seguir:

- Transparência ou *disclosure*: esse princípio está relacionado à clareza das informações relevantes que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos. Maior do que a obrigação de informar, a alta administração deve manifestar o desejo de informar. Essa conduta resulta em um ambiente de confiança interna e externa. Para além das informações sobre o desenvolvimento econômico-financeiro, faz-se importante contemplar os fatores intangíveis, pois eles influenciam a gestão administrativa e fazem parte da criação de valor do negócio;
- Equidade ou *equity*: corresponde ao tratamento justo e igualitário de todos os *stakeholders* de forma indistinta e equânime. Esse princípio envolve as características da organização, seus aspectos culturais, éticos e os procedimentos que asseguram o tratamento igualitário entre as partes envolvidas, assim como o alinhamento de interesses da ação dos executivos e administradores aos interesses da organização, da alta direção e de seus acionistas, bem como de todas as partes interessadas.
- Prestação de contas ou *accountability*: envolve a prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Os agentes da governança corporativa, como sócios, administradores, conselheiros de administração e executivos/gestores, conselheiros fiscais e auditores, devem prestar contas de sua atuação de forma clara, compreensível e tempestiva, e são responsáveis por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

- Responsabilidade corporativa ou *compliance*: esse princípio compreende que todos os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade da organização, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2020, p. 19).

Assegurar que a organização seja gerenciada em consonância com as estruturas e os princípios da governança corporativa, conforme defendido pelo IBGC, é oferecer mecanismos para resolução de conflitos de interesses entre os diferentes públicos na e da organização, de modo a aumentar a eficiência do negócio, seja para mitigar potenciais crises, seja para beneficiar a tomada de decisão.

Os quatro princípios postulados pelo IBGC surgem de uma ação reflexiva em torno da ética, das relações entre mundo corporativo e sociedade, bem como dentro das organizações, entre os acionistas, os conselhos e a direção executiva. 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 da organização.

O ambiente de governança corporativa se sustenta por meio de uma equipe capaz de responder ativamente e, ao mesmo tempo, executar um movimento constante de aprendizagem organizacional, sendo que, nesse contexto organizacional, a informação e o conhecimento têm papéis fundamentais.

5. Análise e resultados

A partir do que foi apresentado, é possível fazer algumas inserções na correlação entre governança corporativa e gestão do conhecimento, que serão apresentadas no decorrer desta seção.

A separação de funções dentro da estrutura organizacional, conforme defende o IBGC, está indiretamente correlacionada com a gestão do conhecimento, no sentido de colocar em observância a delimitação dos papéis e das alçadas de decisão daqueles que fazem parte da própria organização. Os sócios têm responsabilidades diferentes do conselho administrativo e do conselho fiscal, por exemplo. Essas delimitações não só auxiliam no desenvolvimento das

atividades próprias de cada organismo, como também favorecem a gestão eficiente da organização, a gestão de informação e conhecimento, e, como consequência, geram maior assertividade e ética quanto às tomadas de decisão da organização como um todo.

Para além das estruturas organizacionais, é necessário estudar os princípios da governança corporativa defendida pelo IBGC. O Quadro 1 apresenta, de forma sintetizada, como a gestão do conhecimento favorece a aplicação desses princípios.

Quadro 1 – Correlações entre gestão do conhecimento e princípios da governança corporativa

Princípios da governança corporativa (IBGC)	Ações e inter-relações com a gestão do conhecimento
Transparência	A organização imersa na gestão do conhecimento encontra maior facilidade de implantar estruturas de governança corporativa, uma vez que os documentos, informações e dados necessários para a criação de estruturas estão à disposição de maneira otimizada. Isso favorece não somente a governança corporativa, como também a rapidez das tomadas de decisão inerentes à organização, além de oferecer aos gestores – ou aos usuários dessas informações – maior clareza sobre os cenários, riscos e oportunidades inerentes ao rumo da organização.
Equidade	Uma cultura voltada para a gestão do conhecimento, amparada pela equidade, vislumbra um cenário mais ético e permeado por informações e conhecimentos com crivo de veracidade e confiança, além de tornar acessível, de maneira equânime, informações e conhecimento oriundos e com benefícios para a própria organização.
Prestação de contas	As entregas, que devem ter caráter tempestivo, claro e compreensível aos diferentes públicos que utilizam as informações e dados da organização, são otimizadas em uma cultura voltada para a gestão do conhecimento, uma vez que propiciam que toda a organização possa desfrutar do acesso fácil, claro e em uma linguagem acessível e compreensível aos públicos envolvidos, em um ambiente onde valora-se a informação.
Responsabilidade corporativa	A gestão do conhecimento oferece uma estrutura rica para que a organização possa identificar as melhores oportunidades de investimento e realocação de recursos, tendo em vista a perenidade da organização a partir de mapeamento de riscos informacionais, informações sobre responsabilidade social e ambiental, e divulgação sobre ações de sustentabilidade consolidadas.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Em relação ao princípio “transparência”, é possível compreender que tanto as informações quanto o conhecimento devem ser repassados aos grupos e pessoas que deles necessitam e devem ser, sempre que preciso, formalizados, a fim de que a organização tenha as “ferramentas” adequadas para que os tomadores de decisão executem suas tarefas da maneira mais assertiva possível.

Além da disponibilização clara e segura de informação, a transparência também propicia a gestão do conhecimento. Quando uma informação parece ser de difícil compreensão, ela não será favorável no processo de construção de conhecimento. Nesse sentido, é importante que a informação esteja em linguagem familiar para seu público, contemple critérios de facilidade de

acesso, transparência, tempestividade e rigor democrático, para que possa cumprir seu papel de subsidiar o processo de tomada de decisão.

A partir do princípio “equidade”, é possível identificar outro ponto de convergência com a gestão do conhecimento, uma vez que é por meio das ações de equidade que surgem iniciativas de conduta e cultura. A cultura equitativa propicia que os diferentes públicos tenham acesso, de maneira igualitária, aos diferentes documentos e informações da organização, respeitando sempre as alçadas de poder. Além disso, a equidade é responsável pelo tratamento justo e igualitário de todos os públicos que fazem parte da organização, bem como de todo o conhecimento e informação gerados e utilizados. Ainda, o princípio da equidade influencia os aspectos culturais para disseminação e circulação de conhecimento, também igualitários e otimizados para aqueles que precisam e fazem uso deles.

A “prestação de contas”, um dos princípios defendidos pelo Código do IBGC, complementa aquilo que é referente à devolutiva de cada esfera da governança corporativa. Para além da entrega obrigatória, como os demonstrativos financeiros ou os relatórios de auditoria externa, a governança corporativa identifica que a organização deve ir além e esclarecer questões relativas ao quadro societário, bem como às políticas de *compliance* e de sustentabilidade, independentemente de sua natureza ser positiva ou negativa.

As entregas, ou seja, os relatórios e demonstrativos, devem ter caráter tempestivo, claro e compreensível aos diferentes públicos que têm acesso e precisam dessas informações para executarem suas atividades dentro da organização. Esse cenário é fortalecido pela gestão do conhecimento, uma vez que tal conduta estabelece uma relação de fluxo contínuo de informação, de forma que o conteúdo prevaleça sobre a forma de divulgação e sobre o divulgador. Desse modo, a importância dada a esse conjunto de relatórios e demonstrativos se deve ao fato de serem os fornecedores de dados e informações que revelam a saúde financeira, patrimonial, social e institucional da organização.

No tocante à “responsabilidade corporativa”, a gestão do conhecimento propicia, em primeiro lugar, que seja desenvolvida a consciência em relação à própria responsabilidade (micro e macro). As alçadas de poder, por sua vez, delimitam as esferas de informações que podem ser acessadas e utilizadas, bem como o devido registro das decisões tomadas. Os cargos e responsabilidades visam não somente à gestão da organização, mas também ao favorecimento de gestão do conhecimento entre os indivíduos pertencentes a determinados grupos.

O Quadro 1 evidencia os diversos componentes utilizados pela governança corporativa, que têm direta relação com a gestão do conhecimento e, quando observados e analisados em conjunto dentro da alta gestão e do conselho de administração, propiciam que indivíduos/grupos possam trabalhar visando à qualidade organizacional no curto, médio e longo prazo, o que é um dos principais objetivos da governança corporativa: a longevidade e saúde das organizações.

6. Considerações finais

Governança é um termo que se torna cada dia mais conhecido e, sobretudo, praticado. O crescimento, a evolução e a complexidade das organizações, bem como as exigências do mundo contemporâneo, ancorado na gestão da informação e do conhecimento, levam, quase que naturalmente, à necessidade de definir melhor os papéis, regras e processos, seja em uma organização aberta ou fechada, de pequeno, médio ou grande porte, familiar ou não. O foco centra-se na gestão, que, por sua vez, é o concatenamento de uma série de tomadas de decisão.

Em razão das exigências do mercado globalizado, diversas organizações foram incentivadas a buscar os padrões de governança corporativa, seja pela abertura de capital no mercado de ações, seja para alcançar novos patamares e mercados. A adoção das melhores práticas de governança corporativa coloca a organização frente a uma mudança que, obrigatoriamente, vai além do que é documentado em um acordo de sócios, visto que o próprio código indica que são ‘melhores práticas’, ou seja, está enraizado no universo da melhor ação.

Dessa forma, não são somente as estruturas de governança corporativa, como o conselho administrativo, convergem para a gestão do conhecimento, mas também a adoção dos quatro princípios norteadores defendidos pelo código, como a transparência.

A gestão do conhecimento contribui para a melhoria dos processos organizacionais, para o desenvolvimento e retenção de conhecimento gerado, para a tomada de decisão com maiores chances de êxito e rapidez, e permite, aos tomadores de decisão, o acesso a informações codificadas e organizadas. Não menos importante, a gestão do conhecimento oferece à organização o desenvolvimento de uma cultura que respeita e trata com ética, equidade e responsabilidade as informações e os geradores de conhecimento, valorizando o capital intelectual e as práticas de compartilhamento e prestação de contas.

Conclui-se que tanto a governança corporativa como a gestão do conhecimento envolvem, em grande parte, a adoção de diversos hábitos por parte dos indivíduos que compõem a organização, hábitos esses que devem contribuir para o desenvolvimento e perenidade da organização.

Por fim, com o intuito de contribuir para um maior aprofundamento e entendimento do tema abordado, sugere-se que essa pesquisa seja desenvolvida com maior profundidade, observando de que forma a gestão do conhecimento pode interferir nas práticas de governança corporativa, bem como analisando de que forma esses dois organismos podem influenciar de maneira positiva a gestão e, principalmente, as tomadas de decisão nas organizações.

Referências

- ALFENAS, R. A. S. *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 452-478, 2021.
- ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- ANDRELO, R. **As relações públicas e a educação corporativa: uma interface possível**. São Paulo: Unesp Digital, 2016.
- BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 3-8, 1994.
- BELLUZZO, R. C. B. Bases teóricas de gestão da informação: das origens aos desafios na sociedade contemporânea. **Palavra Chave**, La Plata, v. 7, n. 1, e027, 2017. Disponível em: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.7975/pr.7975.pdf. Acesso em: 20 mar. 2022.
- CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC Editora, 2006.
- DAMIAN, I. P. M. **Aspectos influenciadores da gestão do conhecimento nas organizações**. Marília, 2022. Material distribuído em sala de aula. Não publicado.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores Críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 30, n. 2, 2020b.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da informação, Florianópolis, v. 25, p. 1-21, 2020a.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

FERREIRA, C. S.; ANDRELO. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. **Comunicação & Informação**, Goiânia, v. 19, n. 1, p. 142–156, 2016. DOI: 10.5216/ci.v19i1.39124. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/39124>. Acesso em: 21 set. 2022.

GUERRA, S. **A caixa-preta da governança**. Best Seller, 2017.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: www.ibgc.org.br. Acesso em: 20 jul. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2020. Disponível em: www.ibgc.org.br. Acesso em: 20 jun. 2022.

MENEZES, K. C.; JOHANN, J.; VALENTIM, P. P.; SCOTT, P. Gestão do Conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. esp., p. 145-159, mar. 2017. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 30 jul. 2022.

MIRANDA, A. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1053/1132>. Acesso em: 30 jul. 2022.

MIRANDA, A. Os conceitos de organização baseada na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 227-232, set./dez.1993. Disponível em: http://www.antoniomiranda.com.br/ciencia_informacao/art_conceitos_de_organizacao.pdf. Acesso em: 04 out. 2022.

MOLINA, L. G. Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282pg.; p.123-156.

NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, jan. 2018. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864643>. Acesso em: 04 out. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RESENDE, E. J. **Remuneração e carreira baseada em competências e habilidades**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SANTOS, V. C. B.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 51-66, 2019.

SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da informação**, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 87-105, 2013. Disponível em:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14729735006>. Acesso em: 7 jul. 2022.

Artigo submetido em: 02 fev. 2023

Artigo aceito em: 12 set. 2023