



GESTÃO DO CONHECIMENTO E GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DE ELEMENTOS CORRELACIONÁVEIS

Mariana Rodrigues de Lima

Mestranda em Informática e Gestão do Conhecimento pela Universidade
Nove de Julho, Brasil.

E-mail: mariana.rl@uni9.edu.br

Marcos Antonio Gaspar

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil.

Professor da Universidade Nove de Julho, Brasil.

E-mail: marcos.antonio@uni9.pro.br

Luiz Fernando Rodrigues Pinto

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Nove de Julho,
Brasil. Professor da Universidade Nove de Julho, Brasil.

E-mail: luiz.rodrigues@uni9.pro.br

Ivanir Costa

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo,
Brasil. Professor da Universidade Nove de Julho, Brasil.

E-mail: ivanirc@uni9.pro.br

Rogério Carlos Monteiro

Mestrando em Informática e Gestão do Conhecimento pela Universidade
Nove de Julho, Brasil.

E-mail: rogeriomonteiro@uni9.edu.br

Resumo

O objetivo desta pesquisa é identificar e caracterizar as principais dimensões e elementos correlacionáveis entre o modelo de referência em gestão do conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento e o *framework* Cobit-2019 de governança em tecnologia da informação. Esta é uma pesquisa exploratória qualitativa, que inclui pesquisa bibliográfica, construção do modelo conceitual de correlação entre os modelos considerados, indicação do conjunto de correlações e participação de especialistas para validação das correlações estabelecidas. A dimensão 'Infraestrutura física e tecnológica' do modelo MRGC-SBGC apresentou a maior correlação com o *framework* COBIT-2019, apontada por 26 elementos identificados. A dimensão 'Elementos de gestão' também se mostrou importante, com 23 elementos correlacionados do COBIT-2019. Outras quatro dimensões do modelo MRGC-SBGC apresentaram ao menos 19 elementos correlacionados com o *framework* COBIT-2019. Os resultados indicam que a gestão do conhecimento apresenta correlação com a governança de tecnologia da informação. O conjunto das correlações estabelecidas neste estudo pode contribuir para pesquisadores no sentido de indicar a possibilidade de pesquisas complementares para uma melhor compreensão de cada correlação estabelecida. Além disso, as correlações indicadas nesta pesquisa também contribuem para profissionais e gestores tomarem decisões mais bem direcionadas para a governança e gestão da informação e do conhecimento em prol da construção de vantagens competitivas. As conclusões alcançadas reforçam a importância de uma abordagem sistêmica e sinérgica entre os modelos analisados, reconhecendo assim a relevância da governança e gestão da TI e da gestão do conhecimento no atual contexto das organizações contemporâneas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; governança de tecnologia da informação; COBIT; modelo de referência.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND GOVERNANCE IN INFORMATION TECHNOLOGY: ELEMENTS CORRELATED

Abstract

This research aims to identify and characterize the main correlatable dimensions and elements between the reference model in knowledge management of the Brazilian Knowledge Management Society and the Cobit-2019 framework of governance in information technology. This qualitative exploratory research includes bibliographic research, construction of the conceptual model of correlation between the models considered, indication of the set of correlations and participation of specialists for validation of the established correlations. The dimension 'Physical and technological infrastructure' of the MRGC-SBGC model presented the highest correlation with the COBIT-2019 framework, pointed out by 26 identified elements. The 'Management elements' dimension was also important, with 23 correlated elements of COBIT-2019. Another four dimensions of the MRGC-SBGC model presented at least 19 elements correlated with the COBIT-2019 framework. The results indicate that knowledge management is correlated with information technology governance. The set of correlations established in this study can contribute to researchers in the sense of indicating the possibility of complementary research for a better understanding of each established correlation. In addition, the correlations indicated in this research also contribute to professionals and managers making better directed decisions for the governance and management of information and knowledge in favor of building competitive advantages. The conclusions reached reinforce the importance of a systemic and synergistic approach between the analyzed models, thus recognizing the relevance of IT governance and management and knowledge management in the current context of contemporary organizations.

Keywords: *knowledge management; information technology governance; COBIT; reference model.*

1 INTRODUÇÃO

Empresas competitivas são aquelas que, além de eficientes e eficazes em suas práticas, também são transparentes, sendo que a transparência é um conceito que depende diretamente de informações e serviços de alta qualidade, conforme indicado em OCDE (2015); Oliveira (2020) e Oliveira *et al.* (2020). Atualmente, as empresas têm suas práticas apoiadas por sistemas, sendo que o desempenho destes é que possibilita avaliar o nível de transparência e redução da assimetria, principalmente para determinar, em detalhes, sua situação financeira e, conseqüentemente, garantir melhor governança e sustentabilidade organizacional (Oliveira; Ribeiro, 2020; Jan, 2021).

Mas, de acordo com Porter (1998), o conhecimento é a única vantagem que pode garantir diferenciação competitiva sustentável à organização. Ainda de acordo com o autor, para obter tal vantagem, as empresas devem focar na criação de conhecimento, adotar as melhores práticas e transferir competências em toda a organização, visando assim aprimorar seus negócios. Em razão disso, Ribeiro *et al.* (2020) e Solana-González *et al.* (2021) argumentam que a transparência organizacional na economia do século XXI está alinhada à governança, à Gestão do Conhecimento (GC) e ao desempenho organizacional. Em função disso, a GC se fortalece nas organizações contemporâneas, uma vez que possibilita a melhoria do fluxo de conhecimento e promove o desempenho da empresa.

A adoção de um modelo de gestão do conhecimento facilita que a empresa desenvolva e implante um sistema de gestão do conhecimento em seu benefício. Com relação à modelagem da gestão do conhecimento nas organizações, a SBGC (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento) definiu um modelo que tem por premissa a necessidade de desenvolver uma estratégia de conhecimento para que organizações e indivíduos possam obter seus resultados de forma planejada e eficiente (SBGC, 2020). Neste contexto, de acordo com Natrins *et al.* (2019), é crucial que as empresas atuais identifiquem e avaliem

regularmente quais competências de nível individual e organizacional são necessárias para atingir seus objetivos estratégicos.

Outro fenômeno também relevante atualmente é a aplicação de Tecnologia da Informação (TI) em prol dos negócios da empresa. Isto porque a informação é um ativo fortemente associado ao conhecimento nas organizações contemporâneas e à tomada de decisão. Assim sendo, a Governança de TI (GTI) assume significativa importância nas empresas em razão da relevância das tecnologias da informação atuais em prol dos negócios da companhia, sendo que isto acontece, pois a GTI promove a implementação de controles internos e externos. Isto se dá por meio de mecanismos e princípios que visam minimizar conflitos de interesse entre agentes, gestores e os principais proprietários ou acionistas e assim, aumentar a transparência organizacional, reduzindo riscos e assimetria de informação (Solana-González *et al.*, 2021).

O termo GTI deriva da governança corporativa, que surgiu após a ocorrência de vários escândalos financeiros em nível global em grandes corporações, tanto nos EUA quanto na Europa (Zyad *et al.*, 2016). Porém, a GTI trata da estruturação da tomada de decisões estratégicas e do estabelecimento de diretrizes, enquanto a gestão da TI se concentra na implementação dessas diretrizes, na execução das operações e no fornecimento de serviços de TI que atendam às necessidades do negócio. Ambas são essenciais para garantir que a TI seja usada de forma eficiente e eficaz para impulsionar o sucesso organizacional (Fernandes *et al.*, 2019).

Por outro lado, para que as empresas alcancem um nível adequado de transparência organizacional, elas precisam fortalecer a governança dos processos de TI, implementando a GTI e a Gestão do Conhecimento, bem como desenvolver uma política de comunicação eficaz (Solana-González *et al.*, 2021).

O Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento MRGC-SBGC (SBGC, 2020) e o COBIT-2019 (ISACA, 2021) são amplamente reconhecidos em suas respectivas áreas de aplicação e abordam diferentes aspectos relacionados à gestão organizacional. Embora a Gestão do Conhecimento e a GTI sejam relevantes para as empresas no atual contexto de ambiente de negócios, pesquisa realizada em bases científicas digitais prospectadas não verificou estudos que correlacionem os elementos constituintes de modelos ou *frameworks* representativos desses temas, o que indica a necessidade de pesquisas nesse sentido.

Face ao exposto, o objetivo desta pesquisa é identificar e caracterizar as principais dimensões e elementos correlacionáveis entre o modelo de referência em gestão do conhecimento da SBGC (2020) e o *framework* Cobit-2019 (ISACA, 2021) de GTI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os conceitos e definições sobre gestão do conhecimento, o modelo de referência em gestão do conhecimento MRGC da SBGC, governança de TI e o *framework* COBIT de governança de TI.

2.1 Gestão do Conhecimento

Segundo Fukunaga (2021), atualmente existe um consenso em relação à definição da GC como um processo sistemático, articulado e intencional, com base nas contribuições de diferentes autores, dentre os quais destacam-se Marques Junior *et al.* (2020); Kanat e Atilgan (2014); Nonaka *et al.* (2006); Alavi e Leidner (2001) e Nonaka e Takeuchi (1995). Esse processo envolve a geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento, com o objetivo de alcançar a excelência organizacional. Sob a perspectiva da gestão, a gestão do

conhecimento pode ser entendida como o gerenciamento dos processos de conhecimento na organização (SBGC, 2020).

Mahdi, Nassar e Almsafir (2019) argumentam que os processos de gestão do conhecimento são capazes de propiciar vantagens competitivas sustentáveis às organizações contemporâneas. Diante da importância do conhecimento como motor principal da economia e vantagem competitiva, tanto no âmbito organizacional quanto no desenvolvimento profissional de indivíduos, torna-se imprescindível considerar modelos de GC que possam gerenciar o conhecimento de forma eficaz enquanto importante ativo organizacional.

2. 2 Modelo de Gestão do Conhecimento da MRGC da SBGC

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), organização não governamental que promove pesquisas e debates com atores do meio acadêmico, terceiro setor e organizações públicas sobre o tema GC desenvolveu o Modelo de Referência MRGC-SBGC. Tal modelo é resultado de estudos realizados em colaboração com os integrantes da Comunidade de Práticas (CdP), mantida e gerenciada pela SBGC desde 2013, que se volta a estudar temas ligados à maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação em organizações (SBGC, 2020).

O Modelo de Referência MRGC-SBGC funciona como um manual destinado a profissionais que lidam com questões relacionadas ao conhecimento. Seu propósito é orientar na formulação de estratégias e na estruturação de programas e práticas de conhecimento que sejam adequados ao ambiente e aos objetivos de uma organização específica, seja ela pública, privada ou do terceiro setor. O Modelo de Referência MRGC-SBGC é uma ferramenta que evidencia o valor do conhecimento e de sua gestão, mostrando por meio de uma abordagem estruturada, como é possível contribuir para a transformação organizacional e a obtenção de resultados, a partir do desenvolvimento e aplicação de ativos de conhecimento (SBGC, 2020). O Modelo de Referência MRGC-SBGC de Gestão do Conhecimento é apresentado na Figura 1.



Fonte: SBGC (2020)

Segundo SBGC (2020), o Modelo de Referência MRGC facilita a avaliação do nível de maturidade de Gestão do Conhecimento e o direcionamento de quais práticas de GC implementar de acordo com a estratégia do negócio. O modelo possui três dimensões: (1)

Alinhamento com o negócio; (2) Iniciativas e práticas de gestão do conhecimento; (3) Ambiente facilitador. O modelo aborda também dois principais fundamentos que conectam as três dimensões: (1) Gestão do Conhecimento apoiando a estratégia do negócio, focando nos conhecimentos relevantes para o negócio e (2) Ambiente facilitador dando suporte à Gestão do Conhecimento, que demanda por um ambiente propício para a colaboração e criação e uma cultura organizacional de valorização do conhecimento. Cada uma dessas dimensões é composta por elementos interdependentes, igualmente importantes para o sucesso da Gestão do Conhecimento de qualquer organização.

A dimensão (1) 'Alinhamento com o negócio (AN)' apresenta os seguintes elementos: (i) Estratégia de GC, onde são identificados os objetivos estratégicos, desafios do negócio e problemas de conhecimento, associando atividades para alcançar os objetivos de conhecimento; (ii) Conhecimentos relevantes, que devem ser mapeados e priorizados para resolver os desafios de conhecimento; e (iii) Governança da GC, que caracteriza a definição de stakeholders, patrocinadores e responsáveis pela implementação da GC nos níveis tático e operacional, bem como pelo acompanhamento de indicadores e resultados.

A dimensão (2) Iniciativas e Práticas de GC (IP) é formada pelos seguintes elementos: (i) Abordagens em GC apoiam a comunicação, a criação de iniciativas de GC e a avaliação da contribuição das práticas existentes; (ii) Processos de GC são contemplados a criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento; e (iii) Práticas de GC utilizadas para minimizar os desafios de conhecimento.

A dimensão (3) Ambiente Facilitador (AF) é composta dos seguintes elementos: (i) Cultura organizacional, que deve estar alinhada aos processos de GC e orientada à colaboração; (ii) Elementos de gestão, que definem os objetivos e como são tomadas as decisões; e (iii) Infraestrutura física e tecnológica para apoiar a interação e as práticas de GC.

2.3 Governança de TI

De acordo Lunardi, Becher e Maçada (2010), as áreas de foco da Governança de TI (GTI) são: (1) Alinhamento estratégico, que busca garantir a ligação entre os planos de negócio e a TI; (2) Entrega de valor, voltada à execução da proposta de valor da TI através do ciclo de entrega de serviço do negócio; (3) Gestão de recursos, que se refere à melhor utilização possível dos investimentos e o apropriado gerenciamento dos recursos críticos de TI; (4) Gestão de risco, que requer a preocupação com riscos pelos colaboradores mais experientes da organização com a inserção do gerenciamento de riscos nas atividades da empresa e, por fim; (5) Mensuração de desempenho, que acompanha e monitora a implementação da estratégia, término do projeto, uso dos recursos, processo de performance e entrega dos serviços.

Segundo Fernandes *et al.*, (2019), as definições de GTI e gestão da TI são conceitos distintos e que atribuem e exercem diferentes responsabilidades, tendo por base a ISO 38500 e o *framework* COBIT-2019 (ISACA, 2021). A GTI é de responsabilidade da alta administração e tem como objetivo principal avaliar o uso atual e futuro da tecnologia da informação. Além disso, ela direciona e orienta a preparação e implementação de planos e políticas para garantir que o uso da TI esteja alinhado com os objetivos do negócio. A GTI também é responsável por monitorar o cumprimento das políticas e o desempenho em relação aos planos estabelecidos (Fernandes *et al.*, 2019).

Assim, a GTI desempenha um papel importante na forma como as organizações administram e gerenciam a tecnologia da informação, especialmente em processos de digitalização ou processos que já nascem digitais, podendo ser aplicada em diversos tipos de empresas, independentemente de seu tamanho ou nível de inovação. O uso e disponibilidade de dados neste contexto chama a atenção para a segurança cibernética, um dos desafios que

demanda uma abordagem adequada. Nesse sentido, Fernandes *et al.*, (2019) acreditam que o *framework* COBIT seja o ponto de partida para auxiliar na implementação de processos eficazes e seguros em relação à GTI e gestão de TI. Isto porque o *framework* COBIT integra vários modelos de melhores práticas em TI, como CMMI, PMBOK Guide, ITIL, TOGAF, ISO 31000 e ISO 27000, entre outros (Fernandes *et al.*, 2019).

2.4 Framework COBIT

O COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) é uma estrutura de gerenciamento de TI que auxilia as empresas na criação, organização e implementação de estratégias para o gerenciamento e governança da informação. Ele foi desenvolvido em 1994 pela *Information Systems Audit and Control Foundation* (ISACF), a partir de um conjunto inicial de objetivos de controle. Ao longo do tempo, o Cobit tem evoluído por meio da incorporação de padrões internacionais técnicos, profissionais, regulatórios e específicos para processos de TI (ISACA, 2008).

O modelo de referência do COBIT-2019 inclui melhorias em relação à versão anterior, COBIT 5, como a gestão separada de programas, projetos, dados e garantia (auditorias internas e externas). Além disso, foram introduzidos os fatores de *design*, que permitem personalizar o modelo de acordo com as características de cada empresa. Os habilitadores, na versão anterior, agora são chamados de componentes do sistema de governança, sendo fundamentais para a implementação e manutenção do *framework* de governança de TI (Fernandes *et al.*, 2019).

De acordo com Fernandes *et al.*, (2019), o COBIT-2019 faz uma distinção clara entre governança e gestão, onde a governança se concentra em equilibrar as necessidades das partes interessadas e monitorar o desempenho, enquanto a gestão se concentra na execução das atividades alinhadas à direção estabelecida. O modelo fornece informações detalhadas sobre cada objetivo, de governança (EDM) ou de gestão (APO, BAI, DSS e MEA) de TI, que são agrupados em cinco diferentes domínios, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de referência COBIT 2019



Fonte: adaptado de ISACA (2021) e Souza Neto e Pfeifer (2021)

Conforme apresentado na Figura 2, com relação aos objetivos de Governança e objetivos de Gestão, o COBIT-2019 indica que para que a informação e a tecnologia contribuam com os objetivos do negócio, alguns objetivos de governança e gestão devem ser alcançados. Os conceitos básicos relacionados a objetivos de governança e gestão são: um objetivo de governança ou de gestão sempre está relacionado a um processo (com um nome idêntico ou parecido) e uma série de componentes de outros tipos para auxiliar no alcance do objetivo; um objetivo de governança está relacionado a um processo de governança, enquanto um objetivo de gestão está relacionado a um processo de gestão (ISACA, 2021).

Segundo Fernandes *et al.*, (2019), cada um dos cinco domínios ou dimensões (EDM, APO, BAI, DSS e MEA) aborda atividades específicas relacionadas à organização, estratégia, suporte, implementação, entrega de serviços, segurança e monitoramento de desempenho da informação e tecnologia. Cada domínio tem seus itens (objetivos) específicos, totalizando 40 objetivos no total, que ajudam a orientar e direcionar as ações e práticas da governança e gestão de TI e sempre se relacionam com um processo.

O domínio ou dimensão de governança Avaliar, Dirigir e Monitorar (*Evaluate, Direct and Monitor* - EDM) possui cinco objetivos de governança relacionados, que visam alinhar à governança de TI com a estratégia organizacional, gerenciando riscos, otimizando recursos e envolvendo as partes interessadas.

Já o domínio ou dimensão de gestão Alinhar, Planejar e Organizar (*Align, Plan and Organize* - APO) engloba catorze objetivos de gestão, que tratam das atividades relacionadas à organização, estratégia e suporte para a informação e tecnologia. Isso inclui garantir o alinhamento da TI com os objetivos da organização, planejar ações e recursos necessários, e organizar as atividades de forma eficiente.

No domínio ou dimensão de gestão Construir, Adquirir e Implementar (*Build, Acquire and Implement* - BAI) há onze objetivos de gestão que se concentram na definição, aquisição e implementação de soluções de informação e tecnologia, integrando-as aos processos de negócio da organização. Isto envolve a construção e implementação de sistemas, aquisição de tecnologias e garantia do funcionamento adequado dentro do contexto da empresa.

O domínio ou dimensão de gestão Entregar, Serviços e Suporte (*Deliver, Service and Support* - DSS) aborda seis objetivos de gestão relacionados à gestão de serviços de TI, voltados à entrega operacional de serviços de informação e tecnologia, bem como o suporte necessário para mantê-los funcionando adequadamente.

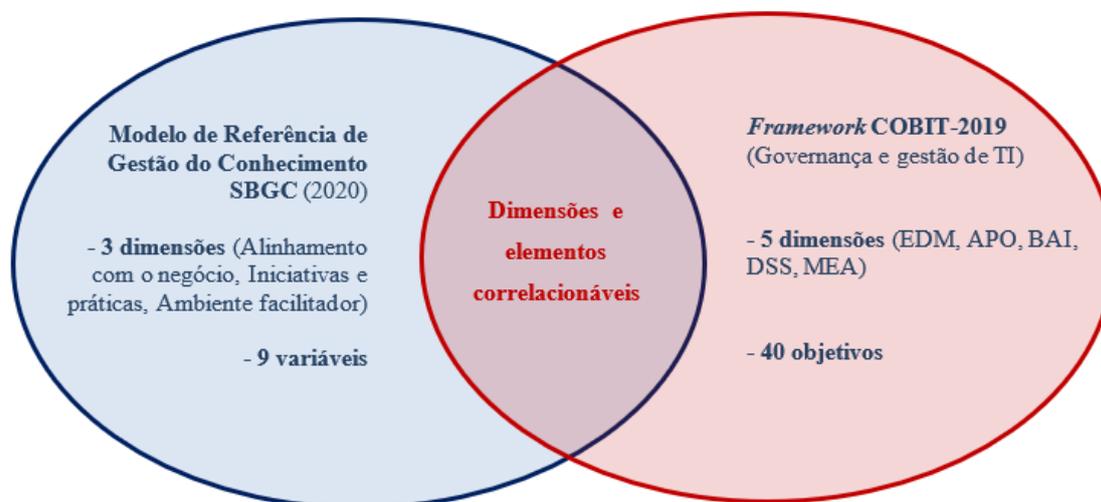
O domínio ou dimensão de gestão Monitorar, Avaliar e Analisar (*Monitor, Evaluate and Assess* - MEA) tem quatro objetivos de gestão voltados ao monitoramento contínuo do desempenho da informação e tecnologia. Busca alcançar objetivos internos, controles internos e requisitos externos por meio da avaliação do desempenho dos sistemas de TI, garantindo que eles atinjam os resultados esperados, cumpram regulamentações e estejam em conformidade.

2.5 Modelo conceitual da correlação entre o MRGC da SBGC e o *framework* COBIT-2019

A partir da literatura estabelecida para o Modelo de MRGC da SBGC e para o *framework* COBIT-2019, propõe-se a análise das possíveis correlações entre as dimensões e elementos de ambos, conforme apresentado na Figura 3.

A partir da literatura estabelecida para o Modelo de MRGC da SBGC (2020) e para o *framework* COBIT-2019 (2019), propõe-se a análise das possíveis correlações entre as dimensões e elementos componentes de ambos, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo conceitual da correlação entre o modelo de referência em Gestão do Conhecimento da SBGC (2020) e o *framework* COBIT-2019 (ISACA, 2021) de Governança e Gestão de TI



Fonte: Autores (2023)

Conforme apresentado na Figura 3, a intersecção entre o modelo de MRGC da SBGC e o *framework* COBIT-2019 de governança e gestão de TI representa um conjunto de elementos constituídos por dimensões e elementos que evidencia a correlação entre a GC e a GTI proposta neste estudo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa exploratória qualitativa, que foi conduzida em cinco passos. O primeiro passo foi o estabelecimento das definições dos seguintes construtos: 'Gestão do Conhecimento', 'Modelo de Gestão do Conhecimento MRGC-SBGC', 'Governança de TI' e '*Framework* COBIT-2019'. O segundo passo voltou-se à pesquisa em bases científicas com a aplicação de *strings* de busca compostas pelos construtos definidos. O terceiro passo foi a construção do modelo conceitual que apresenta a correlação entre os modelos indicados, conforme apresentado na Figura 3. O quarto passo foi a execução da correlação entre as dimensões e elementos dos modelos de MRGC da SBGC e o COBIT-2019 da Isaca. Por fim, o quinto passo foi o convite a três especialistas em Governança de TI e Gestão do Conhecimento para avaliação do conjunto de elementos correlacionados em atendimento ao modelo conceitual da Figura 3. Os especialistas consultados são todos professores doutores e pesquisadores do respectivo tema de sua especialidade, com conhecimento também no outro tema abordado.

As correlações identificadas foram apresentadas aos especialistas participantes, que elaboraram seu parecer para cada correlação entre dimensões e elementos/objetivos dos modelos sob análise. Cada especialista manifestou sua concordância ou discordância das correlações estabelecidas, contribuindo assim para a elaboração da versão definitiva do conjunto de correlações estabelecido nesta pesquisa.

Além da identificação dos elementos para análise, que foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica, foram efetuadas também pesquisas documentais em *frameworks* líderes do mercado. As fontes utilizadas para tanto foram trabalhos científicos nacionais e internacionais obtidos em bases digitais científicas, livros e documentos oficiais relacionados

aos modelos MRGC da SBGC (2020) e o COBIT-2019 (ISACA, 2021), selecionados com base em sua relevância.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o processo de identificação dos elementos correlacionáveis dos modelos MRGC-SBGC e COBIT-2019, a correlação dos elementos componentes modelo, as correlações propostas pelos autores e as considerações sobre as correlações dos elementos entre os modelos analisados.

4.1 Identificação dos elementos correlacionáveis do modelo de gestão do conhecimento SBGC e o *framework* COBIT-2019

Para identificar as correlações entre os modelos foi estabelecido um conjunto de critérios para análise, que incluem os objetivos de cada modelo e suas respectivas dimensões e elementos. No Quadro 1 são listados os objetivos de cada modelo considerado neste estudo.

Quadro 1 - Objetivos do modelo de referência em gestão do conhecimento MRGC-SBGC e *framework* COBIT-2019 da Isaca

Objetivos do MRGC da SBGC (2020)	Objetivos do <i>framework</i> COBIT-2019 (ISACA, 2021)
<ul style="list-style-type: none"> • Destinado a profissionais que lidam com questões relacionadas ao conhecimento para orientar na formulação de estratégias e na estruturação de programas e práticas de conhecimento. • Ferramenta que evidencia o valor do conhecimento e de sua gestão, mostrando por meio de uma abordagem estruturada, como é possível contribuir para a transformação organizacional e a obtenção de resultados, a partir do desenvolvimento e aplicação de ativos de conhecimento. • Busca facilitar a avaliação do nível de maturidade de GC e o direcionamento de quais práticas de GC implementar de acordo com a estratégia do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de gerenciamento de TI que auxilia as empresas na criação, organização e implementação de estratégias para o gerenciamento e governança da informação (GTI) desenvolvido a partir de um conjunto inicial de objetivos de controle (ISACA, 2021). • O <i>framework</i> COBIT é visto como o ponto de partida para auxiliar na implementação de processos eficazes e seguros em relação à GTI e gestão de TI. Isto porque o <i>framework</i> COBIT integra vários modelos de melhores práticas em TI, como CMMI, PMBOK Guide, ITIL, TOGAF, ISO 31000 e ISO 27000, entre outros.

Fonte: Autores (2023)

Ambos os modelos foram desenvolvidos com base em estudos e colaboração com profissionais e especialistas nas áreas pertinentes (GC e GTI) e fornecem uma estrutura ou manual que orienta as organizações na formulação de estratégias e na implementação de práticas eficazes em suas respectivas áreas. Além disso, ambos os modelos possuem uma estrutura composta por diferentes dimensões ou domínios, que abrangem aspectos diversos relacionados à governança, gestão e estratégia nas respectivas áreas de atuação. Em síntese, ambos os modelos têm como objetivo principal o alinhamento das práticas indicadas com a estratégia organizacional.

O modelo de referência da SBGC facilita a avaliação do nível de maturidade da organização em gestão do conhecimento. No Quadro 2 são indicadas as dimensões (domínios) e respectivos elementos do modelo MRGC da SBGC. Os elementos do modelo GC para efeito da correlação serão nomeados com siglas semelhantes aos elementos do modelo COBIT-2019.

Quadro 2 - Dimensões e elementos do modelo de referência em gestão do conhecimento da SBGC

MRGC-SBGC – Dimensões e elementos
<p>Dimensão (1) - Alinhamento com o Negócio (AN)</p> <p>Nesta dimensão são identificados os objetivos estratégicos, desafios do negócio e problemas de conhecimento relacionados aos desafios. São definidas atividades para alcançar os objetivos de conhecimento, mapeando e priorizando os conhecimentos relevantes. É estabelecida a governança de GC. os três elementos dessa dimensão são:</p> <p>(i) Estratégia de GC, sigla AN01 - onde são identificados os objetivos estratégicos, desafios do negócio e problemas de conhecimento, associando atividades para alcançar os objetivos de conhecimento;</p> <p>(ii) Conhecimentos relevantes, sigla AN02, que devem ser mapeados e priorizados para resolver os desafios de conhecimento; e</p> <p>(iii) Governança da GC, sigla AN03, que caracteriza a definição de stakeholders, patrocinadores e responsáveis pela implementação da GC nos níveis tático e operacional, bem como pelo acompanhamento de indicadores e resultados.</p>
<p>Dimensão (2) Iniciativas e Práticas de GC (IP)</p> <p>Nessa dimensão são levantadas as abordagens de GC, que apoiam a comunicação, criação de iniciativas e avaliação da contribuição das práticas existentes, contemplando os processos de GC. Também são apresentadas as práticas de GC utilizadas para minimizar os desafios de conhecimento. Os três elementos dessa dimensão são:</p> <p>(i) Abordagens em GC, sigla IP01, apoiam a comunicação, a criação de iniciativas de GC e a avaliação da contribuição das práticas existentes;</p> <p>(ii) Processos de GC, sigla IP02, são contemplados a criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento; e</p> <p>(iii) Práticas de GC, sigla IP03, utilizadas para minimizar os desafios de conhecimento.</p>
<p>Dimensão (3) Ambiente Facilitador (AF)</p> <p>Nessa dimensão são considerados elementos importantes para criação de um ambiente favorável à GC. A cultura organizacional é destacada como um fator essencial, que deve estar alinhada aos processos de GC e orientada à colaboração. Os elementos de gestão são definidos, incluindo os objetivos e a forma como as decisões são tomadas e é considerada a infraestrutura física e tecnológica necessária para apoiar a interação e as práticas de GC. Os três elementos dessa dimensão são:</p> <p>(i) Cultura organizacional, sigla AF01, que deve estar alinhada aos processos de GC e orientada à colaboração;</p> <p>(ii) Elementos de gestão, sigla AF02, que definem os objetivos e como são tomadas as decisões; e</p> <p>(iii) Infraestrutura física e tecnológica, sigla AF03, para apoiar a interação e as práticas de GC.</p>

Fonte: adaptado de SBGC (2020)

O modelo de referência da SBGC (Quadro 2) tem três dimensões e dois principais fundamentos que conectam as três dimensões. Cada uma dessas dimensões é composta por três elementos, totalizando assim 9 elementos (interdependentes, igualmente importantes para o sucesso da GC na organização).

Já o COBIT-2019 tem foco na avaliação do nível de maturidade de governança e gestão de TI. No Quadro 3 são indicadas as dimensões (domínios) e respectivos elementos desse modelo/framework.

Quadro 3 - Dimensões e elementos do *framework* COBIT-2019

COBIT-2019 – Dimensões e elementos
<p>EDM - Domínio de governança Avaliar, Dirigir e Monitorar</p> <p>Neste domínio, os órgãos de governança avaliam as opções estratégicas, direcionam o corpo gerencial na execução das opções estratégicas e monitoram o cumprimento da estratégia.</p> <p>Os 4 objetivos/elementos de governança do domínio EDM são:</p> <p>EDM01: Estabelecimento e manutenção do framework de governança; EDM02: Entrega de benefícios; EDM03: Otimização do risco assegurada; EDM04: Otimização dos recursos assegurada; e EDM05: Assegurar engajamento das partes interessadas.</p>
<p>APO - Domínio de gestão Alinhar, Planejar e Organizar</p> <p>São as atividades relacionadas à organização, estratégia e suporte para a informação e tecnologia. Isso inclui garantir o alinhamento da TI com os objetivos da organização, planejar ações e recursos necessários, e organizar as atividades de forma eficiente. Os 14 objetivos/elementos de gestão do domínio APO são:</p> <p>APO01: Framework de gestão da informação e tecnologia gerenciado; APO02: Estratégia gerenciada; APO03: Arquitetura empresarial gerenciada; APO04: Inovação gerenciada; APO05: Portfólio gerenciado; APO06: Orçamento e custos gerenciados; APO07: Recursos humanos gerenciados; APO08: Relacionamentos gerenciados; APO09: Acordos de serviços gerenciados; APO10: Fornecedores gerenciados; APO11: Qualidade gerenciada; APO12: Risco gerenciado; APO13: Segurança gerenciada; e APO14: Dados gerenciados.</p>
<p>BAI - Domínio de gestão Construir, Adquirir e Implementar</p> <p>Este domínio de gestão aborda a definição, aquisição e implementação de soluções de TI e suas integrações nos processos de negócio. Os 11 objetivos/elementos do domínio BAI são:</p> <p>BAI01: Programas gerenciados; BAI02: Definição de requisitos gerenciada; BAI03: Identificação e construção de soluções gerenciadas; BAI04: Disponibilidade e capacidade gerenciadas; BAI05: Mudança organizacional gerenciada; BAI06: Mudanças de TI gerenciadas; BAI07: Aceitação e transição da mudança de TI gerenciadas;</p> <p>BAI08: Conhecimento gerenciado; BAI09: Ativos gerenciados; BAI10: Configuração gerenciada; e BAI11: Projetos gerenciados.</p>
<p>DSS – Domínio de gestão Entregar, Serviços e Suporte</p> <p>Este domínio de gestão tem foco na prestação e suporte dos serviços de TI, inclusive de serviços de segurança. Os 6 objetivos/elementos do domínio DSS são:</p> <p>DSS01: Operações gerenciadas; DSS02: Solicitações de serviços e incidentes gerenciados; DSS03: Problemas gerenciados; DSS04: Continuidade gerenciada; DSS05: Serviços de segurança gerenciados; e DSS06: Controles de processos de negócio gerenciados.</p>
<p>MEA – Domínio de gestão Monitorar, Avaliar e Analisar</p> <p>Este domínio de gestão tem objetivos com foco no monitoramento do desempenho e na conformidade da TI com os objetivos de controles internos e os requisitos externos. Os 4 objetivos/elementos do domínio MEA são:</p> <p>MEA01: Monitoramento do desempenho e da conformidade gerenciado; MEA02: Sistema de controle interno gerenciado; MEA03: Conformidade com requisitos externos gerenciada; e MEA04: Garantia gerenciada.</p>

Fonte: COBIT (2019) e Neto e Pfeifer (2021)

O *framework* COBIT-2019 tem cinco domínios (dimensões). Cada domínio tem seus itens específicos, totalizando 40 objetivos/elementos com as respectivas atividades específicas relacionadas à organização, estratégia, suporte, implementação, entrega de serviços, segurança e monitoramento de desempenho da informação e tecnologia.

4.2 Correlação dos elementos do modelo de gestão do conhecimento (MRGC) e o *framework* COBIT-2019

Para efeito da correlação propõe-se uma estrutura que permita a organização dos elementos a serem comparados, de acordo com a proposta de atuação das dimensões do modelo MRGC da SBGC, conforme apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Dimensões e elementos dos Modelo MRGC-SBGC e COBIT-2019

Dimensões do modelo MRGC da SBGC	9 elementos do Modelo MRGC - SBGC	40 elementos Modelo COBIT-2019 da ISACA
Alinhamento com o Negócio (AN)	AN01, AN02, AN03	EDM01, EDM02, EDM03, EDM04, EDM05 APO01, APO02, APO03, APO04, APO05, APO06, APO07, APO08, APO09, APO10, APO11, APO12, APO13, APO14, APO15
Iniciativas e Práticas de GC (IP)	IP01, IP02, IP03	BAI01, BAI02, BAI03, BAI04, BAI05, BAI06, BAI07, BAI08, BAI09, BAI10, BAI11
Ambiente Facilitador (AF)	AF01, AF02, AF03	DSS01, DSS02, DSS03, DSS04, DSS05, DSS06 MEA01, MEA02, MEA03, MEA04

Fonte: SBGC (2020); ISACA (2021) e Souza Neto e Pfeifer (2021)

A partir da estrutura apresentada no Quadro 4, considerando-se como premissa as definições e aplicações das três dimensões e dos 9 elementos do modelo MRGC-SBGC, cada um dos elementos do modelo MRGC foram correlacionadas com os 40 elementos do modelo COBIT-2019. O conjunto correlacionado atende ao objetivo da pesquisa, pois foram identificados, caracterizados e avaliados por especialistas em GC e GTI.

No Quadro 5 é apresentada, para cada elemento do modelo MRGC-SBGC, a lista dos elementos do *framework* COBIT-2019 que foram analisadas e indicadas pelos autores da pesquisa, tendo sido por eles consideradas como correlacionadas. Tal conjunto foi referendado pelos especialistas em GC e GTI consultados.

Quadro 5 - Correlação entre elementos da Gestão do Conhecimento e os objetivos/elementos da Governança de TI

Dimensões do modelo MRGC-SBGC	Elementos do modelo MRGC-SBGC	Elementos correlacionados do <i>framework</i> COBIT-2019
AN01	Estratégia de GC	EDM05, APO02, APO04, APO07, APO11, APO13, BAI08, DSS02, DSS06 (9 elementos)
AN02	Conhecimentos relevantes	EDM01, EDM03, EDM04, EDM05, BAI04, BAI05, BAI06, BAI08, DSS06, MEA04 (10 elementos)
AN03	Governança da GC	EDM01, EDM02, EDM04, EDM05, APO01, APO02, APO04, APO06, APO07, BAI01, BAI04, BAI05, BAI08, BAI11, DSS01, DSS02, DSS03, DSS06, MEA02 (19 elementos)
IP01	Abordagens em GC	EDM02, EDM05, APO04, APO09, APO10, APO11, APO12, APO13 (8 elementos)
IP02	Processos de GC	EDM05, APO02, APO04, APO06, APO07, APO08, APO11, BAI01, BAI04, BAI05, BAI08, BAI11, DSS01, DSS02, DSS03, DSS04, DSS06, MEA01, MEA02 (19 elementos)
IP03	Práticas de GC	EDM05, APO01, APO02, APO04, APO06, APO07, APO09, BAI01, BAI04, BAI05, BAI08, BAI09, BAI11, DSS01, DSS03, DSS04, DSS06, MEA01, MEA02, MEA04 (20 elementos)
AF01	Cultura organizacional	EDM02, EDM03, EDM04, EDM05, APO01, APO04, APO06,

		APO11, APO12, BAI01, BAI03, BAI05, BAI06, BAI08, DSS01, DSS06, MEA01, MEA02, MEA04 (19 elementos)
AF02	Elementos de gestão	EDM02, EDM03, EDM04, EDM05, APO02, APO05, APO06, APO07, APO12, APO14, BAI01, BAI04, BAI05, BAI06, BAI07, BAI08, BAI11, DSS01, DSS02, DSS03, DSS06, MEA01, MEA02 (23 elementos)
AF03	Infraestrutura física e tecnológica	EDM04, EDM05, APO02, APO04, APO06, APO07, APO09, APO10, APO11, APO12, APO14, BAI01, BAI04, BAI05, BAI06, BAI07, BAI08, BAI11, DSS01, DSS02, DSS03, DSS04, DSS06, MEA01, MEA02, MEA04 (26 elementos)

Fonte: Autores (2023).

Avaliando-se as correlações indicadas no Quadro 5 nota-se que a maior correlação estabelecida se encontra entre a dimensão/elemento AF03 (Infraestrutura física e tecnológica do modelo MRGC-SBGC) e 26 elementos (objetivos) do *framework* COBIT-2019. Isso pode ser devido ao fato de que a TI realmente seja responsável pela prestação de serviços de apoio automatizado a todos os processos de negócio de uma organização e por toda a infraestrutura física no uso da informação em prol de conhecimentos na empresa.

Em segundo lugar aparece a correlação entre 'AF02 - Elementos de gestão' e 23 elementos (objetivos) do COBIT-2019. As correlações restantes entre os modelos vão diminuindo, apresentando 20 correlações para o elemento 'IP03 - Práticas de GC'; 19 correlações para os elementos 'AN03 - Governança de GC', 'IP02 - Processos de GC' e 'AF01 - Cultura organizacional'; 10 correlações para o elemento 'AN02 - Conhecimentos relevantes'; 9 correlações para o elemento 'AN01 - Estratégias de GC' e, por fim; 8 correlações para o elemento 'IP01 - Abordagens em GC', conforme indicado no Quadro 5.

4.3 Considerações sobre a correlação dos elementos do modelo de gestão do conhecimento (MRGC-SBGC) e do *framework* COBIT-2019

Os pesquisadores consideraram as seguintes premissas na elaboração das correlações entre os modelos MRGC da SBGC e *framework* COBIT-2019 da Isaca:

- Domínio de governança EDM (Avaliar, Dirigir e Monitorar) do COBIT-2019 com a dimensão Alinhamento com o Negócio (AN) do Modelo MRGC-SBGC, que se concentram em alinhar as estratégias e objetivos da organização com as práticas de governança e gestão.
- Domínio de gestão APO (Alinhar, Planejar e Organizar) do COBIT-2019 com a dimensão Iniciativas e Práticas de GC (IP) do modelo MRGC-SBGC, que abordam o planejamento, organização e implementação de práticas.
- Domínio de gestão BAI (Construir, Adquirir e Implementar) do COBIT-2019 com a dimensão Iniciativas e Práticas de GC (IP) do modelo MRGC-SBGC, que tratam da implementação e aplicação de soluções e iniciativas relacionadas à informação, conhecimento e tecnologia.
- Domínio de gestão DSS (Entregar, Serviços e Suporte) do COBIT-2019 com a dimensão Ambiente Facilitador (AF) do modelo MRGC-SBGC, que abordam aspectos relacionados ao suporte, gerenciamento e entrega de serviços.
- Domínio de gestão MEA (Monitorar, Avaliar e Aferir) do COBIT-2019 com a dimensão Ambiente Facilitador (AF) do modelo MRGC-SBGC, que abordam o monitoramento e avaliação de desempenho.

4.4 Diferenças e complementaridades entre o *framework* COBIT-2019 e o modelo de referência MRGC-SBGC

O COBIT-2019 tem um escopo mais amplo, pois abrange a governança e a gestão da TI completamente, enquanto o Modelo MRGC-SBGC se concentra em gerir o conhecimento estratégico para o negócio da organização.

O COBIT-2019 é um *framework* orientado para as áreas de TI de qualquer tipo de organização e que oferece um conjunto de diretrizes para a implementação de processos seguros. O modelo MRGC-SBGC é voltado para profissionais que lidam com questões relacionadas ao conhecimento e tem como objetivo orientar a formulação de estratégias e a estruturação de programas e práticas de conhecimento na organização.

O COBIT-2019 se concentra em objetivos específicos relacionados à governança de TI corporativa, enquanto o modelo MRGC-SBGC aborda estratégias, práticas, cultura organizacional e infraestrutura para a GC na organização. Nesse sentido, o COBIT-2019 tem seu foco principal na governança de TI corporativa, abordando aspectos como estratégia, gestão, operação e suporte de TI. Embora inclua a GC como parte integrante da GTI, não é o seu foco central. Já o MRGC-SBGC é especificamente dedicado à GC, enfatizando a criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Após a análise realizada foram identificadas correlações, diferenças e complementaridades entre o Modelo de Referência MRGC da SBGC e o *framework* COBIT-2019, com destaque para os domínios (dimensões) relacionados ao alinhamento estratégico, planejamento, implementação, suporte e monitoramento. Esses resultados revelam a interdependência entre os modelos, bem como sua aplicabilidade conjunta para aprimorar a governança e gestão de TI e a GC na organização de forma sistematizada, proporcionando assim a possibilidade de impulsionar os resultados das organizações em uma sociedade centrada nos serviços de informação e calcada em conhecimento como base da criação e sustentação de vantagens competitivas.

O elemento do MRGC-SBGC com maior correlação estabelecida foi AF03 - 'Infraestrutura física e tecnológica', junto a 26 elementos do *framework* COBIT-2019, seguido do elemento 'AF02 - Elementos de gestão', com 23 correlações estabelecidas. Os demais sete elementos do MRGC da SBGC obtiveram entre 20 e 8 correlações com os elementos do *framework* COBIT-2019.

Observou-se também que a implantação de um sistema de GC, com base no MRGC da SBGC, pode se beneficiar do suporte oferecido pelo *framework* mais utilizado no mundo, o COBIT-2019. A identificação desta correlação é especialmente mais nítida na dimensão 'Ambiente facilitador – AF' do MRGC-SBGC, que depende de infraestrutura tecnológica e, conseqüentemente, da GTI para suportar a interação entre pessoas e a implantação de algumas práticas de GC na organização. Em contrapartida, os domínios EDM, APO e MEA do *framework* COBIT-2019 dependem diretamente da GC para alcançar efetivamente os respectivos objetivos propostos em cada dimensão, como mostram as correlações obtidas na pesquisa e expostas no Quadro 5.

Os autores deste estudo entendem que o objetivo da pesquisa foi plenamente atendido com o desenvolvimento do modelo conceitual, realização das análises e identificação das correlações entre os elementos dos dois modelos analisados, que foram corroboradas a partir da avaliação de três especialistas. Por exemplo, um especialista com 30 anos de experiência no mercado corporativo em governança de TI e consultor em GC sugeriu a inclusão da correlação AN01 com DSS02 e a remoção da correlação AF02 com EDM01. Outro

especialista com mais de 20 anos como pesquisador e consultoria em GC sugeriu a inclusão da correlação IP02 com BAI11 e a exclusão das correlações AN03 com BAI10 e AF03 com MEA03, entre outras intervenções.

As conclusões alcançadas reforçam a importância de uma abordagem sistêmica e sinérgica entre os modelos analisados, reconhecendo assim a relevância da governança e gestão da TI e da gestão do conhecimento no atual contexto das organizações contemporâneas. Isto porque integrar esses modelos de referência permite o aproveitamento de suas complementaridades, proporcionando assim a otimização da utilização de recursos da organização, aprimorando as práticas organizacionais e impulsionando a inovação e o sucesso das organizações.

O presente trabalho contribui para a identificação e melhor compreensão das possíveis correlações entre as diferentes dimensões e elementos constituintes da governança e gestão de TI e gestão do conhecimento. As correlações estabelecidas neste estudo expressam um conjunto de pontos de aproximação entre os modelos MRGC-SBGC e COBIT-2019.

Quanto às implicações teóricas e práticas, as correlações estabelecidas entre as dimensões e elementos dos modelos MRGC-SBGC e COBIT-2019 abrem a oportunidade de um novo olhar sobre a aplicação da governança de TI e gestão do conhecimento para pesquisadores desses temas. O conjunto das correlações ora identificado poderá servir de base para pesquisas mais específicas quanto a determinadas dimensões e elementos de ambos os modelos.

No tocante às implicações gerenciais, este trabalho contribui para que profissionais e gestores possam repensar a informação e o conhecimento nas suas respectivas organizações, contribuindo assim para a maximização dos recursos destinados à gestão estratégica da informação e do conhecimento, aproveitando-se das correlações estabelecidas.

A pesquisa se baseou principalmente em dados secundários, o que pode ter limitado o acesso a informações mais amplas acerca dos modelos analisados (MRGC-SBGC e COBIT-2019). Além disso, a contribuição dos especialistas participantes, embora imprescindível à consecução do objetivo de pesquisa delineado, denota possíveis vieses de interpretação e análise da lista de elementos correlacionáveis estabelecida entre os modelos observados.

Sugere-se para estudos futuros a comparação mais detalhada entre os 40 objetivos específicos do *framework* Cobit-2019 e os nove elementos apresentados no Modelo de Referência SBGC. Também se indica a aplicação de métodos quantitativos de análise para verificação das correlações ora identificadas junto a uma amostra maior de profissionais atuantes na temática em questão, de modo a avaliar a relevância das análises realizadas nesta pesquisa. Essas sugestões visam aprofundar e ampliar a compreensão das possíveis correlações entre os modelos e fornecer *insights* práticos para aprimorar a governança e gestão de tecnologias da informação e do conhecimento nas organizações.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F.; DINIZ, J. L.; COSTA, I.; SOUZA, D. E.; TONON, D. H. P.; SILVA, E. B.; OLIVEIRA, J. C.; SEIXAS, J. A.; LEÃO, L.; FRANCISCO, M. C.; RODRIGUES, P. S. F.; BRITO, R.; RICCOTA, R.; OLIVEIRTA, S. C.; FERNANCES, T. C. M. **Governança Digital 4.0**. Brasil: Rio de Janeiro, Brasport, 2019.

FUKUNAGA, F. **Gestão da cultura e do conhecimento organizacional**: um estudo aplicado à gestão de tribunais de justiça. 2021. 163 p. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

ISACA - Information Systems Audit and Control Association. **COBIT 4.1**. Schaumburg: ISACA, 2008.

ISACA - Information Systems Audit and Control Association. **COBIT 2019 Design Guide and Toolkit**: Projetando uma Solução de Governança de Tecnologia da Informação. Schaumburg: ISACA, 2021.

JAN, C. I. Assimetria de informações financeiras: Usando algoritmos de aprendizagem profunda para prever dificuldades financeiras. **Simetria**, v. 13, p. 443, 2021.

KANAT, S.; ATILGAN, T. Effects of knowledge management on supply chain management in the clothing sector: Turkish case. **Fibres and Textiles in Eastern Europe**, v. 103, p. 9-13, 2014.

LEIDNER, D.; ALAVI, M.; KAYWORTH, T. The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. **International Journal of e-Collaboration**, v. 2, n. 1, p. 17-40, 2006.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Impacto da adoção de mecanismos de governança de Tecnologia de Informação (TI) no desempenho da gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 11-39, set./dez. 2010.

MAHDI, O. R.; NASSAR, I. A.; ALMSAFIR, M. K. Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 320-334, 2019.

MARQUES JÚNIOR, E.; GOBBO, J. A.; FUKUNAGA, F.; CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P. Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 369-394, 2020.

NATRINS, A.; SUPE, L.; MIKELSONE, E.; SARNOVICS, A. Information Technology Competency Management in the Financial Sector in Latvia. **Academy of Technologies**, v. II, p. 98-103, DOI: 10.17770/etr2019vol2.4168.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 4a Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OCDE. **Princípios de governança corporativa do G20/OCDE**. Paris: OECD Publishing, 2015.

OLIVEIRA, A.; OLIVEIRA, D. M.; OLIVEIRA, E. A.; OLIVEIRA, A.; RIBEIRO, F.; PEREIRA, M.; MARIN-PANTELESCU, A. O papel da divulgação ambiental, social e de governança na transparência financeira. **Sustentabilidade**, v. 12, p. 6757, 2020.

OLIVEIRA, M.; RIBEIRO, J.; MEIDUTÉ-KAVALIAUSKIENĖ, I. Papel mediador da gestão do conhecimento na relação entre aprendizagem organizacional e desempenho organizacional sustentável. **Sustentabilidade**, v. 12, p. 10061, 2020.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUZA NETO, J.; PFEIFER, L. **Cartilha COBIT 2019 versão 1**. Brasília: ISACA Brasilia Chapter, 2021.

RIBEIRO, M.; OLIVEIRA, R.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M. C.; SERRANO-BEDIA, A. M. Processos de gestão do conhecimento e desempenho organizacional: O papel mediador da aprendizagem organizacional. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, p. 1859-1880, 2020.

SBGC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Modelo de referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC. *In*: SAITO, A., FUKUNAGA, F. (orgs.). **Modelo de referência SBGC**: guia de referência da gestão do conhecimento. São Paulo: SBGC, 2020.

SOLANA-GONZÁLEZ, P.; VANTI, A. A.; LOURENÇO, M. M. G.; PERÉZ, R. E. B. Data Mining to Assess Organizational Transparency across Technology Processes: An Approach from IT Governance and Knowledge Management. **Sustainability**, v. 13, n. 18, p. 10130, 2021.

ZYAD, A.; CHANG, V.; WALTERS, R.; WILLS, G. Critical success factors (CSFs) for information technology governance. **International Journal of Information Management**. v. 36, p. 907-916, 2016. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.05.017.

Recebido em/Received: 09/02/2024 | Aprovado em/Approved: 21/04/2024
