

# GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO EM REDES DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU

<https://doi.org/10.5902/2318133896227>

Rosângela Sarmento Silva<sup>1</sup>  
Marcos Antonio Gaspar<sup>2</sup>  
Emilia Augusta Rego<sup>3</sup>  
Abel Smith Menezes<sup>4</sup>

## Resumo

Este texto apresenta resultados de um estudo pelo qual se analisou a governança do conhecimento em redes de programas de pós-graduação *stricto sensu*, focando especificamente na dinâmica de programas profissionais que operam de forma descentralizada. O objetivo foi identificar como mecanismos formais de integração e fluxos de conhecimento se articulam na estrutura de governança do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Adotou-se abordagem descritiva qualitativa fundamentada em um estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada por meio da triangulação entre entrevistas semiestruturadas e análise de fontes documentais, permitindo a visão integrada do fenômeno em foco. Os resultados indicam que a governança do conhecimento na rede emerge da interação entre dispositivos formais e fluxos operacionais viabilizados por produtos técnicos, sistemas digitais, convênios e eventos acadêmicos. Tais elementos operam de forma interdependente, assegurando a circulação e a aplicação prática do conhecimento gerado. Conclui-se que a governança do conhecimento em rede possui natureza relacional e coevolutiva. Sua eficácia depende da articulação contínua entre a coordenação

<sup>1</sup> Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, Sergipe, Brasil. E-mail: [rosangelasarmiento13@academico.ufs.br](mailto:rosangelasarmiento13@academico.ufs.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3044-9699>.

<sup>2</sup> Universidade Nove de Julho, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: [marcos.antonio@uni9.pro.br](mailto:marcos.antonio@uni9.pro.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2422-2455>.

<sup>3</sup> Universidade Nove de Julho, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: [jndesenvolvimento@gmail.com](mailto:jndesenvolvimento@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-4865-8269>.

<sup>4</sup> Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, Sergipe, Brasil. E-mail: [abel@academico.ufs.br](mailto:abel@academico.ufs.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8266-7313>.

Critérios de autoria: Rosângela Sarmento Silva: definição do problema e objetivos de pesquisa, desenvolvimento das proposições teóricas, desenvolvimento da fundamentação teórica, definição dos procedimentos metodológicos, coleta de dados, análise e interpretação dos dados coletados, redação do manuscrito e revisão crítica do manuscrito. Marcos Antonio Gaspar: definição do problema e objetivos de pesquisa, desenvolvimento das proposições teóricas, desenvolvimento da fundamentação teórica, definição dos procedimentos metodológicos, análise e interpretação dos dados coletados, redação do manuscrito e revisão crítica do manuscrito. Emilia Augusta Rego: desenvolvimento da fundamentação teórica, análise e interpretação dos dados coletados, redação do manuscrito e revisão crítica do manuscrito. Abel Smith Menezes: desenvolvimento da fundamentação teórica, definição dos procedimentos metodológicos, coleta de dados, redação do manuscrito e revisão crítica do manuscrito

Recebido em 14 de abril de 2026. Aceito em 2 de junho de 2026.



institucional e os fluxos práticos, garantindo que o conhecimento produzido atenda aos objetivos de impacto social e profissional do programa.

Palavras-chave: governança do conhecimento; rede de pós-graduação; cooperação interinstitucional.

## KNOWLEDGE GOVERNANCE IN NETWORKS OF POSTGRADUATE PROGRAMS

### Abstract

This paper presents results about governance of knowledge in postgraduate programs networks, focusing specifically on the dynamics of professional programs operating under a decentralized framework. The objective was to identify how formal integration mechanisms and knowledge flows are articulated within the governance structure of the National Professional Master's Degree in Public Administration. A qualitative descriptive approach was applied, grounded in a single-case study design. Data collection involved the triangulation of semi-structured interviews and documentary analysis, facilitating a comprehensive and integrated perspective of the phenomenon. The findings indicate that knowledge governance within the network emerges from the interplay between formal instruments and operational flows. These are facilitated by technical outputs, digital systems, institutional agreements, and academic events. Such elements function interdependently, ensuring the circulation and practical application of generated knowledge. The study concludes that networked knowledge governance is inherently relational and co-evolutionary. Its efficacy relies on the continuous alignment between institutional coordination and practical flows, ensuring that the knowledge produced fulfills the program's objectives regarding professional and social impact.

Key-words: knowledge governance; postgraduate network; interinstitutional cooperation.

### Introdução

A gestão do conhecimento tem assumido papel central nas instituições de ensino superior, especialmente diante das transformações impulsionadas pela sociedade do conhecimento. Nesse contexto, o conhecimento deixa de ser apenas um recurso organizacional e passa a configurar-se como elemento estratégico, cuja efetividade depende da capacidade de ser compartilhado e disseminado entre atores institucionais diversos (Nascimento, 2021; Nascimento et al., 2022). Diferente dos bens materiais, o conhecimento possui natureza intangível e expansiva, ampliando seu valor à medida que circula e contribui para processos de inovação, aprendizagem organizacional e desenvolvimento social (Abbasi et al., 2021).

O ambiente universitário caracteriza-se pela produção de conhecimento, envolvendo múltiplos atores e redes de interação que moldam agendas científicas e práticas institucionais (Fumasoli; Stensaker; Vukasovic, 2018). Entretanto, embora essa produção seja abundante, as IES públicas ainda enfrentam barreiras quanto ao compartilhamento e à disseminação efetiva do conhecimento, decorrentes de limitações tecnológicas, organizacionais e estruturais (Hoffmann; Nunes; Muller, 2019; Vold; Haave; Kaloudis, 2020).

Nesse contexto, as IES podem ser compreendidas como redes intensivas de conhecimento, nas quais a criação, circulação e recombinação de saberes constituem a base das atividades acadêmicas (Stea; Pedersen; Soda, 2022). Além disso, há de se considerar que as IES também compartilham conhecimentos junto a atores externos, atuando assim em redes intensivas de conhecimento interinstitucionais. Porém, a

efetividade dessas redes interinstitucionais depende da existência de mecanismos formais e informais capazes de sustentar fluxos de conhecimento e promover coordenação entre atores distribuídos pela rede.

A Rede Profiap, foco desta pesquisa, é composta por universidades federais em todo o território nacional e representa um arranjo interorganizacional relevante nesse cenário. Estruturada como programa de pós-graduação *stricto sensu* em rede, articula instituições com diferentes capacidades institucionais, promovendo colaboração acadêmica e desenvolvimento de pesquisas aplicadas voltadas à Administração Pública (Rede Profiap, 2026).

Apesar desse potencial, persistem desafios relacionados à heterogeneidade institucional, às diferenças regionais e à ausência de sistemas integrados de informação, que limitam a fluidez dos fluxos de conhecimento e a cooperação entre as instituições e programas participantes. Além disso, observa-se uma lacuna na literatura quanto à análise empírica dos mecanismos de compartilhamento e disseminação de conhecimento em programas de pós-graduação *stricto sensu* ofertados em rede, especialmente no campo da Administração Pública, conforme resultado do levantamento bibliográfico realizado para o estabelecimento deste estudo.

Nesse sentido, avançar da análise do compartilhamento e da disseminação do conhecimento para a compreensão de como esses fluxos são organizados e coordenados torna-se fundamental. Essa coordenação é viabilizada pela governança do conhecimento, que pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos, estruturas e práticas que orientam a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento no contexto organizacional (Foss; Pedersen, 2019). Em redes interorganizacionais, sua relevância torna-se ainda mais crítica, uma vez que viabiliza a coordenação entre atores heterogêneos, reduz assimetrias informacionais e sustenta a circulação contínua do conhecimento em contextos organizacionais complexos (Ansell; Torfing, 2021).

Diante do contexto estabelecido, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: como os mecanismos formais de integração e os fluxos de conhecimento se articulam na estrutura de governança do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional? Para responder a tal questionamento, o objetivo foi identificar como os mecanismos formais de integração e os fluxos de conhecimento se articulam na estrutura de governança do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Buscou-se, ainda, analisar como os mecanismos formais de integração estruturam a governança da rede e examinar como os fluxos de conhecimento se configuram e contribuem para o compartilhamento de conhecimento entre as instituições participantes.

Este estudo adotou abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso único da Rede Profiap. A coleta de dados foi realizada com base na triangulação de entrevistas semiestruturadas, documentos institucionais, relatórios oficiais e registros públicos. A análise dos dados seguiu lógica temática orientada por categorias analíticas derivadas do referencial teórico.

Os resultados indicam que a governança da rede emerge da articulação entre mecanismos formais de integração, como bancas interinstitucionais e coordenação nacional, e fluxos de conhecimento operacionalizados por produtos técnicos, sistemas

digitais, convênios e eventos. Tais elementos operam de forma interdependente, promovendo a circulação aplicada do conhecimento, ao mesmo tempo em que evidenciam assimetrias institucionais e desafios para a governança do conhecimento em rede.

Conclui-se que a governança do conhecimento em rede de pós-graduação se configura como um arranjo relacional no qual mecanismos formais e fluxos de conhecimento coevoluem mutuamente. O estudo contribui ao demonstrar que a efetividade da governança do conhecimento em rede depende da articulação entre coordenação institucional e disseminação aplicada dos conhecimentos, oferecendo implicações para o aprimoramento de redes acadêmicas de pesquisa no setor público.

### **Redes intensivas de conhecimento**

As redes intensivas de conhecimento podem ser compreendidas como arranjos nos quais o conhecimento é o principal recurso estratégico e a base das interações entre indivíduos, equipes e organizações. Nessas redes, a criação, a circulação e a recombinação de saberes sustentam processos de aprendizagem, inovação e geração de valor, a partir de relações que combinam interdependência, diversidade de atores e elevada complexidade social (Stea; Pedersen; Soda, 2022; Burt; Soda, 2017; Cannella; McFadyen, 2016). Macgillivray (2018) destaca quatro elementos estruturantes dessas redes: a complexidade social, associada à multiplicidade de perfis e contextos; o fluxo de conhecimento, entendido como processo contínuo e colaborativo; a agilidade e a criatividade, necessárias para responder a ambientes dinâmicos; uma governança baseada em rede, apoiada em relações de confiança, comunicação e cooperação, em contraste com modelos hierárquicos tradicionais.

A literatura evidencia que redes intensivas de conhecimento favorecem a troca de conhecimentos tácitos e explícitos, a disseminação de melhores práticas e o desenvolvimento de soluções inovadoras, ao ampliar as oportunidades de interação entre atores com competências complementares (Stea et al., 2022; Clement; Shipilov; Galunic, 2018; Soda; Stea; Pedersen, 2019). Tais redes contribuem para a aprendizagem contínua, o desenvolvimento profissional e o fortalecimento do capital social, à medida que criam ambientes propícios ao feedback, à experimentação e ao compartilhamento de experiências (Solaimani et al., 2019; Petrov et al., 2020; Lorenz et al., 2023). Ujwary-Gil e Godlewska-Dzioboń (2022) ressaltam ainda que a inserção em redes intensivas amplia o acesso a uma diversidade de conhecimentos, perspectivas e recursos, aumentando a capacidade de resolução de problemas complexos e a competitividade das organizações que delas participam.

Por outro lado, estudos apontam que o funcionamento efetivo dessas redes depende da existência de mecanismos estruturados para apoiar a gestão e a disseminação do conhecimento, incluindo processos, tecnologias e práticas de coordenação que minimizem barreiras culturais, organizacionais e tecnológicas (Abbasi et al., 2021; Altinay et al., 2019; Deja, 2019; Dneprovskaya; Shevtsova, 2023; Hoffmann; Nunes; Muller, 2019; Paudel, 2023; Slavin, 2022). No contexto das instituições de ensino superior, frequentemente citadas como exemplos de organizações intensivas em conhecimento, essas barreiras tendem a ser mais críticas em instituições públicas, nas quais restrições de recursos e fragilidades na infraestrutura de informação tornam a articulação em rede ainda mais

desafiadora (Jain; Gupta, 2019; Quarchioni, Paternostro; Trovarelli, 2022). Assim, compreender como essas redes operam e quais fatores condicionam seus fluxos de conhecimento constitui etapa essencial para analisar dinâmicas colaborativas em contextos acadêmicos complexos.

### **Governança do conhecimento em redes de ensino superior**

A gestão do conhecimento nas IES corresponde a um conjunto de processos voltados à criação, organização, circulação e aplicação de saberes acadêmicos e profissionais, articulando pessoas, tecnologias e rotinas institucionais. Nascimento et al. (2022) destacam que a gestão do conhecimento nas universidades envolve a conversão de conhecimento tácito em explícito para sustentar práticas coletivas e inovação. Estudos reforçam essa perspectiva, indicando que a gestão do conhecimento se tornou central para responder à digitalização e aos novos modos de trabalho acadêmico. Dneprovskaya e Shevtsova (2023) salientam a necessidade de sistemas adaptativos de gestão do conhecimento, enquanto Vyas (2024) evidencia, em sua revisão sistemática, que a gestão do conhecimento no ensino superior permanece fragmentada, demandando modelos mais integrados para lidar com a complexidade dos ambientes universitários.

Em redes de instituições de ensino superior, esses desafios se intensificam devido à heterogeneidade estrutural, diversidade cultural e diferenças de maturidade tecnológica entre as instituições. Fumasoli, Stensaker e Vukasovic (2018) explicam que a circulação de conhecimento entre IES envolve múltiplos atores: professores, estudantes, pesquisadores e gestores, cuja interação determina agendas científicas e capacidade de inovação. No entanto, limitações como baixa interoperabilidade de sistemas, escassez de infraestrutura digital e barreiras organizacionais reduzem a efetividade da gestão do conhecimento (Hoffmann; Nunes; Muller, 2019; Vold; Haave; Kaloudis, 2020). Alqhtani (2025) confirma que a ausência de integração tecnológica e processual é atualmente uma das principais barreiras para o compartilhamento interinstitucional de conhecimento.

Apesar disso, pesquisas apontam que redes de instituições de ensino superior podem ampliar a capacidade de compartilhamento, aprendizagem e inovação quando estruturam mecanismos colaborativos de gestão do conhecimento. Abbasi et al. (2021) demonstram que IES inseridas em redes cooperativas tendem a desenvolver práticas mais consistentes de compartilhamento de conhecimentos, favorecidas por políticas institucionais e culturas colaborativas. Jain e Gupta (2019) reforçam que a gestão do conhecimento em redes acadêmicas exige práticas de integração capazes de conectar atores e processos por meio de tecnologias e rotinas compartilhadas.

Nesse contexto, tais práticas não operam de forma isolada, sendo sustentadas por estruturas que orientam a coordenação entre atores e instituições. Assim, a governança do conhecimento emerge como elemento estruturante, ao definir responsabilidades, alinhar objetivos e organizar os fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais (Vangen; Hayes; Cornforth, 2015; Ansell; Torfing, 2021).

No contexto brasileiro, esses elementos tornam-se ainda mais evidentes. Ziviani et al. (2025) mostram que a gestão do conhecimento em IES tem avançado especialmente em iniciativas de informação institucional e colaboração em rede, enquanto Alqhtani et al.

(2025) evidenciam que o amadurecimento dessas práticas, quando associado a mecanismos de governança do conhecimento, contribui diretamente para a inovação científica e para o fortalecimento das capacidades de pesquisa em universidades.

Nesse sentido, torna-se necessário avançar para a perspectiva da governança do conhecimento, que permite compreender os mecanismos, estruturas e arranjos institucionais responsáveis por organizar e coordenar os fluxos de conhecimento em contextos interorganizacionais complexos (Foss; Pedersen, 2019).

### **Redes de cooperação interorganizacional no ensino superior**

As redes de cooperação interorganizacional no ensino superior têm se consolidado como estruturas essenciais para ampliar a circulação do conhecimento, fortalecer capacidades institucionais e promover inovações científicas, acadêmicas e administrativas. Em ambientes marcados por múltiplos atores e assimetrias organizacionais, tais redes permitem que universidades colaborem para responder às crescentes demandas por internacionalização, interdisciplinaridade e produção de conhecimento aplicado (Fumasoli; Stensaker; Vukasovic, 2018). Pesquisas de Lauxen, Cerdeira e Marcelino (2024) e Dinh et al. (2023) reforçam que redes colaborativas ampliam a conectividade entre instituições, favorecem a troca de experiências e contribuem para o desenvolvimento de ecossistemas acadêmicos mais integrados e responsivos. Nesse sentido, a cooperação interinstitucional emerge como condição estrutural para sustentar fluxos de conhecimento entre instituições públicas e privadas de ensino superior.

O fortalecimento de redes interorganizacionais depende da capacidade das instituições de construir relações estáveis baseadas em confiança, reciprocidade e mecanismos que viabilizem o compartilhamento contínuo de saberes. Pesquisa de Deja (2019) mostra que a cooperação interinstitucional contribui para expandir oportunidades de pesquisa, desenvolver projetos conjuntos e criar espaços de aprendizagem compartilhada, reduzindo redundâncias e potencializando resultados acadêmicos. No contexto brasileiro, evidências apontam que redes colaborativas entre Instituições Federais de Ensino contribuem para otimizar recursos, promover intercâmbio de competências e fortalecer o papel público das universidades (Cerqueira Frias et al., 2021; Hoffmann et al., 2019). Além disso, iniciativas nacionais e internacionais demonstram que a cooperação acadêmica favorece a formação de capital social, amplia a visibilidade institucional e intensifica a circulação de conhecimento entre diferentes regiões e contextos (Abbasi et al., 2021; Morosini et al., 2024)

Apesar dos benefícios associados à cooperação interorganizacional, redes acadêmicas enfrentam desafios estruturais que podem limitar sua efetividade, tais como heterogeneidade cultural entre instituições, desigualdade na distribuição de recursos, fragilidades tecnológicas e ausência de mecanismos integrados de coordenação (Hoffmann; Nunes; Muller, 2019; Vold; Haave; Kaloudis, 2020). Faldesiani e Senen (2024) e Locci (2023) indicam que a ausência de infraestrutura informacional adequada, a baixa interoperabilidade de sistemas e a falta de políticas integradas dificultam a consolidação de redes sólidas e sustentáveis no ensino superior, principalmente em IES públicas. Ainda assim, quando adequadamente estruturadas, redes de cooperação interorganizacional

ampliam a capacidade das IES de compartilhar conhecimento, fortalecer parcerias estratégicas e fomentar ambientes colaborativos mais equilibrados, configurando-se como base para iniciativas de disseminação e integração do conhecimento em larga escala.

Nesse contexto, compreender como redes de cooperação interorganizacional operam no ensino superior torna-se essencial para analisar os mecanismos que viabilizam ou dificultam a disseminação e o compartilhamento do conhecimento entre instituições, especialmente em arranjos multilocais como a Rede Profiap, foco deste estudo.

### **Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa, pois busca interpretar fenômenos complexos relacionados à disseminação e ao compartilhamento do conhecimento na Rede Profiap, privilegiando a compreensão dos significados atribuídos pelos participantes às práticas desenvolvidas na rede interinstitucional. Além disso, caracteriza-se como uma investigação de natureza exploratória (Yin, 2015), uma vez que busca aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda pouco estudado, qual seja, os mecanismos de disseminação do conhecimento em uma rede nacional de pós-graduação *stricto sensu*, sem a pretensão de testar hipóteses causais, mas sim de gerar entendimentos, padrões e insights que possam subsidiar estudos futuros.

Quanto ao delineamento, adota-se o estudo de caso (Yin, 2015), entendido como um método apropriado para a investigação aprofundada de um sistema delimitado, utilizando para tanto diversas fontes de informação e mantendo atenção às relações entre fenômeno e contexto (Creswell, 2014).

A rede Profiap é entendida como um arranjo interorganizacional que integra quarenta instituições federais de ensino superior distribuídas por todas as regiões do Brasil, constituindo um sistema cooperativo de formação e produção de conhecimento em nível nacional. A Rede Profiap apresenta estrutura organizacional própria, mecanismos formais de integração – como bancas interinstitucionais, coordenação conjunta e eventos nacionais –, e processos específicos de circulação do conhecimento, configurando uma unidade única e integrada, cuja análise permite compreender como esses mecanismos operam e influenciam a disseminação e o compartilhamento do conhecimento para a cooperação entre as IES participantes.

As proposições teóricas orientam o foco analítico do estudo de caso, como recomenda Yin (2015), ao indicar quais aspectos do fenômeno devem ser examinados e quais evidências são relevantes. Neste trabalho, quatro categorias analíticas centrais derivam-se dos objetivos de pesquisa e do referencial teórico estabelecidos: CA1) Redes intensivas de conhecimento; CA2) Cooperação interorganizacional; CA3) Governança do conhecimento em Instituições de Ensino Superior; CA4) Mecanismos de disseminação do conhecimento.

Com base nessa estrutura, as proposições teóricas foram articuladas aos objetivos específicos da pesquisa, às categorias de análise empírica e às fontes de evidência, compondo a lógica analítica deste estudo. O Quadro 1 sintetiza essa relação, evidenciando a coerência entre problema, objetivos, fundamentos teóricos e estratégia metodológica.

Quadro 1 –  
Estrutura lógica analítica do estudo de caso.

Objetivo específico	Categorias de análise (empíricas)	Categorias analíticas e autores	Fontes de evidência
Analisar como os mecanismos formais de integração entre as Ifes estruturam a coordenação e a governança da Rede Profiap.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bancas interinstitucionais</li> <li>- Eventos nacionais de integração</li> <li>- Atuação da coordenação nacional</li> <li>- Processos colaborativos formais</li> </ul>	Mecanismos de integração entre Ifes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas com coordenadores, professores e gestores da Rede profiap</li> <li>- Relatórios Sucupira (dados de bancas e integrações 2021-2024)</li> <li>- Memória do Fórum de Coordenadores (dinâmicas de coordenação, decisões e articulações)</li> <li>- Documentos institucionais da Rede e das Ifes</li> </ul>
		CA1 - Redes intensivas de conhecimento - Stea, Pedersen e Soda (2022) - Macgillivray (2018) - Ujwary-Gil e Godlewska-Dzioboń (2022)	
Examinar como os fluxos de conhecimento estabelecidos na Rede Profiap se configuram e contribuem para a cooperação e o compartilhamento entre as instituições participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTTs)</li> <li>- Repositórios digitais</li> <li>- Convênios e acordos de cooperação</li> <li>- Fluxos formais e informais de conhecimento</li> <li>- Congresso da Rede CIAP</li> <li>- congresso internacional e Conap (Congresso Nacional em Administração Pública da Rede Profiap)</li> </ul>	Fluxos de conhecimento e disseminação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas com egressos, docentes orientadores e gestores dos PTTs</li> <li>- Relatórios Sucupira (PTTs, produções, repositórios 2021–2024)</li> <li>- Documentos de convênios e normativas internas da Rede</li> <li>- Memória do Fórum (fluxos institucionais, barreiras e estratégias)</li> <li>- Website e repositórios oficiais da Rede Profiap</li> </ul>
		CA3 – Governança do conhecimento em IES - Ansell e Torfing (2021) - Cristofoli <i>et al.</i> (2021) - Foss e Pedersen, (2019) - Faldesiani e Senen (2024)	
Objetivo geral		CA4 - Mecanismos de disseminação do conhecimento - Jain e Gupta (2019) - Hoffmann, Nunes e Muller (2019) - Vold, Haave e Kaloudis (2020)	
Identificar como os mecanismos formais de integração e os fluxos de conhecimento se articulam na estrutura de governança do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.			

Fonte: autores.

Seguindo a orientação de Yin (2015), para o uso de múltiplas fontes de evidência no estudo de caso, esta pesquisa utiliza quatro conjuntos principais de dados: entrevistas; documentos institucionais; relatórios oficiais e registros públicos da Rede Profiap. As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada com dezessete participantes da rede, sendo dois diretores, cinco coordenadores, seis docentes e quatro egressos da Rede Profiap, selecionados intencionalmente com base em sua participação direta nos mecanismos analisados. A definição dos participantes buscou contemplar diferentes níveis de atuação na rede, permitindo captar múltiplas perspectivas sobre o fenômeno. A coleta foi conduzida até a obtenção de recorrência temática nas respostas.

Os documentos institucionais considerados na pesquisa documental realizada incluem atas, normativas internas e materiais produzidos pela coordenação nacional e o Relatório Sucupira 2021-2024. Por fim, foram analisados registros públicos disponíveis no website da Rede Profiap, bem como a Memória do Fórum de Coordenadores, que reúne discussões, decisões e encaminhamentos referentes ao funcionamento da rede.

A análise dos dados seguiu a lógica da análise temática, conduzida de forma alinhada ao método de estudo de caso proposto por Yin (2015). Inicialmente, procedeu-se à organização e leitura sistemática das entrevistas, documentos institucionais, relatório Sucupira e registros públicos, assegurando a familiarização com o material. Em seguida, os dados foram codificados à luz das categorias de análise definidas no quadro 1, estabelecendo correspondência direta entre evidências empíricas e proposições teóricas.

A análise temática permitiu identificar padrões, recorrências, convergências e divergências nos dados, articulando-os às categorias analíticas derivadas do referencial teórico: redes intensivas de conhecimento, cooperação interorganizacional, governança do conhecimento e mecanismos de disseminação.

A validade e a confiabilidade do estudo foram asseguradas seguindo as recomendações de Yin (2015) para estudos de caso. A validade construtiva foi garantida por meio da triangulação de múltiplas fontes de evidências. A validade externa foi sustentada pela lógica de generalização analítica, uma vez que a Rede Profiap constitui um caso representativo de rede interorganizacional na pós-graduação *stricto sensu* no ensino superior público brasileiro, possibilitando inferências teóricas sobre fenômenos semelhantes. Por fim, a confiabilidade foi reforçada pela descrição clara e sistemática dos procedimentos de coleta e análise, permitindo a replicação lógica do estudo.

### **Estrutura de governança da Rede Profiap: mecanismos formais de integração**

Os mecanismos de integração da Rede Profiap evidenciam uma dinâmica compatível com redes intensivas de conhecimento e cooperação interorganizacional, categorias analíticas (CA1 e CA2) que orientam esta etapa do estudo. No caso da Rede Profiap, os dados coletados indicam que essa articulação se materializa em dispositivos formais de coordenação, como bancas interinstitucionais, instâncias colegiadas e eventos nacionais, que estruturam a tomada de decisão e organizam a interação entre as Ifes participantes. Isto vai ao encontro do que é estipulado por Stea, Pedersen e Soda (2022), que afirmam que redes intensivas se apoiam em interações contínuas entre atores distribuídos, favorecendo a circulação de conhecimento em ambientes complexos. Fumasoli, Stensaker e Vukasovic (2018) argumentam nesse sentido, ao discorrerem que redes interorganizacionais se fortalecem quando combinam coordenação formal e aprendizagem coletiva.

As bancas interinstitucionais constituem o mecanismo de integração mais difundido na Rede Profiap e operam como dispositivo estruturante da governança do conhecimento da rede. O Relatório Sucupira (2021-2024) indica que todas as Ifes cumprem a composição prevista nas normas acadêmicas nacionais, que estabelecem a participação de um avaliador da comunidade externa, um avaliador de outra Ifes associada e o orientador. Essa regra padroniza procedimentos avaliativos, promove controle cruzado entre instituições e reduz assimetrias internas, configurando um mecanismo formal de coordenação da rede. As entrevistas reforçam esse papel estruturante. Um coordenador relatou que a banca

“*permite alinhamento de expectativas entre instituições*”, enquanto um docente afirmou que “*a presença de avaliadores externos amplia o debate e a qualificação dos PTTs*”. O Relatório Sucupira (2021-2024) também mostra que Ifes com menor número de docentes credenciados recebem mais apoio de avaliadores de outras instituições, favorecendo assim a redistribuição de conhecimentos e expertises, contribuindo para a consolidação da lógica de interdependência dos atores da rede.

A análise das normas internas, do formulário de adequação de bancas e do sistema de marcação confirma essa estrutura de coordenação formal. O sistema digital reúne informações sobre composição, anexos obrigatórios e validações necessárias, permitindo ao Comitê Gestor Nacional acompanhar e validar o processo, o que reforça a centralização regulatória em um arranjo organizacional distribuído. Além disso, a disponibilização das dissertações e teses concluídas provê a disseminação de novos conhecimentos entre os agentes da rede, bem como para a sociedade como um todo, de modo a servir de base de conhecimentos para novas pesquisas. Esse procedimento está alinhado ao que Fumasoli, Stensaker e Vukasovic (2018) descrevem como mecanismos formais de coordenação em redes interorganizacionais, nos quais normas e sistemas estabilizam rotinas de disseminação de conhecimento e contribuem para a criação de novos conhecimentos entre as organizações participantes da rede.

O uso do formulário de adequação de bancas, ao consolidar dados do discente, da produção técnica e da conformidade da banca, fortalece a padronização avaliativa e assegura controle cruzado dos dados entre as Ifes da rede. Assim, as evidências empíricas, normativas e tecnológicas indicam que as bancas operam como dispositivo estruturante da governança do conhecimento da rede, promovendo a integração e coordenação interinstitucional, bem como a circulação regular de conhecimentos entre os agentes.

Os eventos nacionais também desempenham papel estruturante na governança do conhecimento entre os atores da rede. No Fórum de Coordenadores da Rede Profiap realizado em Foz do Iguaçu em 2025, os participantes relataram que esses encontros permitem que a rede se reconheça como um conjunto articulado, fortalecendo a coordenação interinstitucional dos conhecimentos. Conforme apontado por um diretor, a memória do evento indica que os “*fóruns promovem alinhamento de entendimentos sobre orientações, avaliação de PTTs, padronização documental, uso de sistemas informacionais e enfrentamento de desafios comuns às Ifes*”, estabelecendo e atualizando assim novos termos da base de conhecimento interinstitucional da rede. Ao consolidar consensos e uniformizar interpretações normativas, tais encontros funcionam como instância colegiada de coordenação do conhecimento produzido pela rede, contribuindo para estabilizar práticas acadêmicas e reduzir variações institucionais. Assim, além de promover aprendizagem entre pares, os eventos operam como mecanismo formal de governança do conhecimento, sustentando a articulação da rede para a criação e disseminação de conhecimentos.

A coordenação nacional da rede aparece como elemento que organiza e conecta as práticas de gestão do conhecimento. O Regimento Nacional da Rede Profiap define suas funções, entre as quais destacam-se supervisionar comissões, uniformizar procedimentos, acompanhar dados e orientar as Ifes participantes da rede. Os documentos institucionais e as entrevistas indicam que essa instância é responsável pela operacionalização das

normas para promoção da governança do conhecimento, pelo uso de sistemas digitais de gestão do conhecimento e pela mediação das demandas dos atores institucionais. Isto converge com o indicado por Nascimento et al. (2022) e Dneprovskaya e Shevtsova (2023), que destacam que instrumentos de apoio à estruturação do conhecimento estruturam e estabilizam práticas de colaboração para a disseminação e troca de conhecimentos. As evidências identificadas mostram que, na Rede Profiap, a coordenação utiliza tecnologias para registrar bancas, acompanhar orientações e monitorar os resultados dos PTTs, garantindo rastreabilidade e consistência dos fluxos de conhecimento entre os atores da rede.

O conjunto de evidências analisadas indica que a integração da Rede Profiap configura um arranjo de governança do conhecimento baseado na combinação entre coordenação formal e interação recorrente entre as Ifes participantes da rede. Ou seja, as bancas interinstitucionais, os eventos nacionais e a atuação da coordenação nacional estruturam rotinas estáveis de gestão do conhecimento, que contribuem para a redução de assimetrias informacionais e promovem convergência de práticas de gestão do conhecimento pelos atores da rede. Esse padrão organizacional confirma que redes intensivas em conhecimento dependem de interações sustentadas por dispositivos formais de coordenação do conhecimento, conforme apontado por Stea, Pedersen e Soda (2022). Da mesma forma, observa-se a presença de mecanismos institucionais de disseminação de conhecimento que estabilizam regras e uniformizam procedimentos para a gestão do conhecimento interinstitucional, aproximando-se do modelo de cooperação interorganizacional descrito por Fumasoli, Stensaker e Vukasovic (2018). No caso da Rede Profiap, tais mecanismos não apenas favorecem interação, mas estruturam a governança do conhecimento da rede em um formato coordenado e multinível.

A presença de normas estruturadas, do sistema digital de marcação de bancas e da supervisão centralizada evidenciam que a Rede Profiap opera por meio de um arranjo formalizado de coordenação de conhecimentos entre as Ifes, no qual dispositivos normativos e tecnológicos asseguram padronização, controle cruzado e alinhamento institucional para a promoção da gestão do conhecimento interinstitucional. A triangulação entre entrevistas, dados do Relatório Sucupira, documentos institucionais e evidências normativas indica que tais mecanismos não apenas promovem integração de conhecimentos entre os agentes, mas estruturam a governança do conhecimento da rede, reduzindo assimetrias informacionais e organizando a cooperação para criação e disseminação de conhecimentos entre Ifes heterogêneas.

O conjunto desses instrumentos consolida um modelo de governança do conhecimento coordenado em nível interinstitucional, caracterizado pela combinação entre centralização regulatória e execução descentralizada pelos atores da rede. Em síntese, os mecanismos formais analisados estruturam a coordenação da Rede Profiap ao institucionalizarem rotinas comuns, estabelecerem validação cruzada entre Ifes e combinarem centralização normativa com execução descentralizada, configurando assim um modelo interinstitucional de governança do conhecimento.

### **Fluxos e mecanismos de disseminação de conhecimento na Rede Profiap**

Os fluxos de conhecimento identificados na Rede Profiap refletem a governança do conhecimento em instituições universitárias e os mecanismos contemporâneos de

Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.	Santa Maria	v. 15	n. 24	e96227	2026
-------------------------------	-------------	-------	-------	--------	------

disseminação do conhecimento (CA3 e CA4), conforme discutem Abbasi et al. (2021), Vyas (2024) e Ziviani et al. (2025). Tais autores indicam que a disseminação e circulação do conhecimento dependem de práticas estruturadas, interação entre atores e infraestrutura informacional capaz de registrar, organizar e distribuir conteúdos produzidos pelos atores participantes da rede. No caso analisado, tais dimensões se materializam por meio de produtos técnicos, convênios, sistemas digitais e eventos científicos promovidos pela Rede Profiap, além de instrumentos normativos que organizam a disseminação e circulação do conhecimento entre as Ifes e estabelecem as bases para a cooperação interinstitucional e a governança do conhecimento da rede.

Os produtos técnico-tecnológicos e profissionais constituem o principal vetor de disseminação e circulação de conhecimentos na rede. O Relatório Sucupira (2021-2024) demonstra que esses produtos abordam desafios concretos da Administração Pública e geram novos conhecimentos por meio de soluções aplicáveis de gestão, processos, sistemas digitais, monitoramento orçamentário e desenho institucional de órgãos públicos. Tais evidências convergem com os preceitos estabelecidos por AlQhtani et al. (2025), que destacam que produtos técnicos orientados por problemas reais ampliam o alcance e a utilidade do conhecimento produzido pelas universidades. Nos documentos analisados, um egresso relatou que *“o produto técnico mudou a rotina de trabalho e orientou decisões que antes eram tomadas sem critério”* no órgão público, enquanto outro egresso afirmou que *“o PTT se tornou referência em outras unidades do órgão público”*.

Esse padrão também aparece nas falas de docentes, como na observação de que os conhecimentos criados fazem com que *“os produtos ganhem força quando retornam à instituição pública de origem com método e justificativa técnica”*. Esse conjunto de evidências revela um fluxo orientado à aplicação e à retroalimentação de conhecimentos institucionais e interinstitucionais, no qual os produtos circulam entre unidades e fortalecem a cooperação ao disseminar soluções estruturadas entre diferentes contextos organizacionais (Zhang; Su; Yang, 2022).

Convênios interinstitucionais reforçam essa dinâmica de disseminação externa. O Relatório de Impacto da Rede Profiap documenta casos de adoção de produtos técnicos por órgãos públicos, como o Tribunal de Justiça de Goiás, Tribunal de Justiça de Sergipe, Tribunal de Contas do Estado de Goiás e prefeituras municipais. Os convênios permitem que ferramentas criadas por discentes sejam institucionalizadas em ambientes administrativos, ampliando o alcance do impacto dos conhecimentos criados no âmbito da Rede Profiap. Tais movimentos são compatíveis ao apregoado por Cerqueira Frias, Julião Xavier Filho e Monteiro Fernandes (2021) e Altinay et al., (2019), que indicam que redes interorganizacionais fortalecem a difusão de conhecimentos quando alianças e canais formais possibilitam o trânsito de soluções entre os agentes envolvidos no âmbito de contextos distintos. Em uma das entrevistas analisadas, um orientador observou que *“a parceria interinstitucional permite que o PTT transite onde ele de fato resolve problemas”*. Tal observação reforça o papel desse instrumento como meio de disseminação e circulação estruturada de conhecimentos, que se torna possível a partir da governança do conhecimento estabelecida interinstitucionalmente pela Rede Profiap.

A dimensão digital desempenha papel central nos fluxos internos de circulação de conhecimentos da rede. Sistemas como o Painel Acadêmico, sistema de marcação de bancas, repositórios internos e planilhas colaborativas funcionam como mecanismos de registro, acompanhamento e compartilhamento de informações, assegurando a rastreabilidade e o acesso distribuído às informações acadêmicas. Esses instrumentos reduzem assimetrias informacionais entre as Ifes e fortalecem a cooperação para a troca de conhecimentos ao padronizar dados e procedimentos (Dneprovskaya; Shevtsova, 2023; Nascimento et al., 2022). Conforme relatado na memória do Fórum Profiap realizado em Foz do Iguaçu (2025), tais sistemas permitem que informações “*cheguem às Ifes de forma padronizada*”, evidenciando que a tecnologia atua como mediadora estruturada dos fluxos internos e interinstitucionais de disseminação e circulação de conhecimentos na rede.

Os eventos acadêmicos nacionais também estruturam os fluxos horizontais de conhecimento na rede (Abbasi et al., 2021). No fórum realizado em Foz do Iguaçu (2025), coordenadores relataram que as apresentações de produtos e os debates metodológicos permitem que novos conhecimentos disponibilizados nas soluções desenvolvidas em uma instituição sejam conhecidos, reinterpretados e adaptados em novas pesquisas realizadas em outras Ifes. Em entrevista, um docente observou que “*os eventos revelam diferentes abordagens para temas semelhantes*”, indicando que esses espaços ampliam a visibilidade dos conhecimentos criados e favorecem a adoção cruzada de novas práticas e soluções. O Ciap/Conap, ao reunir docentes, discentes e gestores, consolida-se como arena formal de circulação e compartilhamento de conhecimentos, fortalecendo a cooperação interinstitucional por meio da troca direta de experiências e metodologias entre os participantes, amparada pela estrutura da governança do conhecimento da Rede Profiap.

Em síntese, os resultados indicam que os fluxos de conhecimento na Rede Profiap configuram-se por meio dos dispositivos aplicados, canais formais de disseminação de conhecimentos e infraestrutura digital que organizam a circulação interna e interinstitucional da produção acadêmica, como indicado por Vyas (2024); Ziviani et al., (2025) e AlQhtani et al. (2025). Tais fluxos de conhecimento favorecem a cooperação interinstitucional ao permitirem a adaptação cruzada de soluções, compartilhamento de metodologias e instrumentos, bem como a institucionalização de práticas de conhecimento em diferentes contextos organizacionais. A articulação entre aplicação prática, mediação tecnológica e interação presencial/digital consolida um padrão de disseminação estruturado e colaborativo de conhecimentos na rede (Nascimento et al., 2022; Dneprovskaya; Shevtsova, 2023).

### **Triangulação das fontes de evidência**

A triangulação das fontes de evidência permitiu integrar os achados relativos à estrutura de governança do conhecimento e aos fluxos de conhecimento, evidenciando como os mecanismos formais de integração e os dispositivos de disseminação de conhecimentos operam de maneira articulada na Rede Profiap. O cruzamento entre entrevistas, documentos institucionais, relatórios Sucupira (2021-2024), Relatório de Impacto Profiap, sistemas digitais e registros do Fórum de Coordenadores revelou convergências e tensões que ajudam a compreender o funcionamento organizacional da rede, para além de descrições isoladas de mecanismos. O quadro 2 sintetiza essa

articulação entre os achados da pesquisa de campo realizada, apresentando evidências convergentes e limitações identificadas da governança do conhecimento em cada dimensão analisada nesta pesquisa.

## Quadro 2 –

Síntese da triangulação das fontes de evidência da pesquisa.

Objetivo específico	Categoria de análise empírica	Fontes de evidência	Evidências convergentes	Limitações identificadas
Analisar como os mecanismos formais de integração entre as IES estruturam a coordenação e a governança da Rede Profiap.	Bancas interinstitucionais	Normas Acadêmicas Nacionais; Regimento Nacional; Sistema de marcação de bancas; Relatórios Sucupira (2021–2024); Entrevistas	Confirmam a composição mista obrigatória e o uso do sistema digital como mecanismos estruturados de integração e circulação de conhecimentos.	Heterogeneidade na aplicação das diretrizes e no registro das informações entre IES
	Eventos nacionais (Fórum, Ciap/Conap)	Memória do Fórum Profiap (2025); Relatório de Impacto; Entrevistas	Funcionam como fóruns de alinhamento, socialização de práticas e fortalecimento da identidade de rede.	Participação desigual e dificuldades na implementação de decisões pactuadas.
	Atuação da coordenação nacional e comissões	Regimento Nacional; Documentos institucionais; Memória do Fórum; Entrevistas	Atuam como instâncias articuladoras de normas, procedimentos e fluxos de informação.	Carga de trabalho concentrada e variação no engajamento das IES
Examinar como os fluxos de conhecimento estabelecidos na Rede Profiap se configuram e contribuem para a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos entre as instituições participantes.	PTTs como instrumentos de transferência	Relatórios Sucupira (2021–2024); Relatório de Impacto Profiap; Entrevistas com egressos, docentes e gestores	Promovem mudanças de rotina, criação de instrumentos de gestão do conhecimento e soluções replicáveis aplicadas em órgãos públicos.	Implementação desigual e ausência de monitoramento sistemático após a defesa.
	Convênios e parcerias institucionais	Relatório de Impacto; Documentos de convênios; Entrevistas	Ampliam a circulação externa de conhecimentos e soluções geradas na rede por meio	Variação na formalização e na continuidade das parcerias entre instituições.

			de formalização institucional.	
	Sistemas digitais e repositórios	Sistema de marcação de bancas; Painel Acadêmico; Planilhas compartilhadas; Documentos internos; Memória do Fórum	Garantem registro, padronização e compartilhamento de conhecimentos em nível de rede.	Alimentação irregular de dados e uso heterogêneo dos sistemas entre Ifes.
	Eventos e espaços de socialização de práticas e PTTs	Memória do Fórum; Registros do Ciap/Conap; Entrevistas	Promovem divulgação ampliada de PTTs e compartilhamento de abordagens metodológicas entre Ifes e comunidade acadêmica, fortalecendo fluxos internos e externos de conhecimento.	Limitações de tempo e dificuldades na sistematização das experiências compartilhadas.

Fonte: autores.

Conforme sintetizado no quadro 2, a triangulação evidencia que a governança do conhecimento da Rede Profiap e seus fluxos de conhecimento operam de forma interdependente. Os mecanismos formais de integração de conhecimentos estruturam a coordenação nacional, enquanto os dispositivos de disseminação do conhecimento, produtos, convênios, sistemas digitais e eventos, viabilizam a disseminação e circulação aplicada do conhecimento entre instituições geograficamente distribuídas em todo o território nacional. As evidências identificadas são convergentes e as limitações constatadas demonstram que, embora existam assimetrias na implementação e no engajamento institucional dos atores, a Rede Profiap mantém capacidade de articulação colaborativa de conhecimentos criados pelos atores participantes, sustentada por coordenação contínua e padronização sempre atualizada promovida pela governança do conhecimento da rede.

Desse modo, a análise realizada e os resultados encontrados nesta pesquisa permitem responder ao problema de pesquisa formulado ao demonstrar que os mecanismos formais de integração estruturam a coordenação e criam bases normativas e organizacionais para a governança do conhecimento em rede, enquanto os fluxos de conhecimento estabelecidos, viabilizados por produtos, convênios, sistemas digitais e eventos, operacionalizam a disseminação e circulação aplicada dos novos conhecimentos criados, articulando os atores dos programas de Mestrado Profissional em Administração Pública participantes da Rede Profiap.

### Considerações finais

Este estudo identificou que a articulação entre os mecanismos formais de integração e os fluxos de conhecimento na Rede Profiap configura um arranjo de governança do conhecimento interdependente, no qual a coordenação institucional e a disseminação do saber se reforçam mutuamente. Os resultados demonstram que a estrutura de governança

do conhecimento não é meramente burocrática, mas um facilitador estratégico que permite às instituições participantes de uma rede heterogênea e geograficamente distribuída operar com padrões de qualidade e identidade coesos.

Quanto ao primeiro objetivo específico, conclui-se que os mecanismos formais, como bancas interinstitucionais, eventos nacionais e atuação da coordenação nacional são os pilares que sustentam a cooperação interorganizacional para a criação e disseminação de conhecimentos. Esses dispositivos funcionam como instrumentos de padronização e controle, reduzindo assimetrias informacionais entre as Ifes e garantindo que, apesar das diferenças regionais, haja a convergência de práticas acadêmicas e avaliativas, o que fortalece o capital social da rede.

Em relação ao segundo objetivo específico, verificou-se que os fluxos de conhecimento são operacionalizados de forma aplicada por meio dos produtos técnico-tecnológicos, sistemas digitais e convênios. Esses fluxos promovem uma retroalimentação contínua, na qual os conhecimentos produzidos são disseminados às organizações públicas da Rede Profiap para resolver problemas práticos de órgãos públicos, beneficiando assim a sociedade. A infraestrutura tecnológica e os espaços de socialização, como o Ciap/Conap, consolidam essa dinâmica ao permitir que as soluções geradas em uma ponta da rede sejam conhecidas, adaptadas e replicadas por outros atores, evidenciando uma governança do conhecimento relacional e evolutiva.

Em síntese, o estudo evidencia que a sustentabilidade de redes interorganizacionais para fins de pesquisa em IES depende da promoção e evolução contínuas da governança do conhecimento em nível interinstitucional, por meio da articulação contínua entre dispositivos formais de coordenação e fluxos estruturados de gestão do conhecimento, cuja interação se configura em desta pesquisa indicam-se um modelo de governança do conhecimento relacional marcado por interdependência e participação coordenada dos atores participantes.

A principal contribuição teórica do estudo reside na evidenciação de que, em redes de instituições de ensino superior, a governança do conhecimento é fortalecida pela interação contínua entre mecanismos formais e fluxos de conhecimento, e não apenas da imposição de estruturas normativas aos participantes da rede. Tal evidência sugere a necessidade de avançar na literatura de governança do conhecimento e cooperação interorganizacional em redes ao incorporar uma perspectiva relacional e processual, na qual coordenação da rede e disseminação de conhecimentos são dimensões coevolutivas de um mesmo sistema interorganizacional.

Do ponto de vista prático para gestores e docentes pesquisadores da Rede Profiap, os resultados indicam que o fortalecimento da governança do conhecimento da rede depende menos da criação de novos mecanismos e mais do aprimoramento dos existentes, especialmente no que se refere à padronização de registros, ao monitoramento dos

produtos após sua implementação e à sistematização dos novos conhecimentos gerados nas dissertações e partilhados nos eventos institucionais da rede. A redução das assimetrias entre Ipes emerge como condição crítica para ampliar a efetividade da cooperação e da disseminação do conhecimento na rede, bem como para o fortalecimento da governança do conhecimento em nível interinstitucional.

## Referências

ABBASI, Saliha Gul et al. Impact of organizational and individual factors on knowledge sharing behavior: social capital perspective. *Sage Open*, Thousand Oaks, v. 11, n. 4, 2021, p. 1-12.

ALQHTANI, Fatemah Mohammad. Knowledge management for research innovation in universities for sustainable development: A qualitative approach. *Sustainability*, Basel, v. 17, n. 6, 2025, p. 1-26.

ALTINAY, Fahriye et al. A study of knowledge management systems processes and technology in open and distance education institutions in higher education. *The International Journal of Information and Learning Technology*, Leeds, v. 36, n. 4, p. 314-321, 2019.

ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob. *Public governance as co-creation: a strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.

ANDIFES. *Profiap amplia rede de 20 para 41 universidades federais*. Brasília: Andifes, 2024. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/2024/02/21/profiap-amplia-rede-de-20-para-41-universidades-federais/>. Acesso em 3 mar. 2026.

BURT, Ronald S.; SODA, Giuseppe. Social origins of great strategies. *Strategy Science*, Catonsville, v. 2, n. 4, 2017, p. 226-233.

CANNELLA JR., Albert A.; MCFADYEN, M. Ann. Changing the exchange: The dynamics of knowledge worker ego networks. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 42, n. 4, 2016, p. 1005-1029.

CERQUEIRA FRIAS, Rafael Pena et al. Cooperação interorganizacional: contribuições para o alcance da missão de uma instituição federal de ensino. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 15, n. 42, 2021, p. 4287-4310.

CLEMENT, Julien; SHIPILOV, Andrew; GALUNIC, Charles. Brokerage as a public good: The externalities of network hubs. *Administrative Science Quarterly*, Thousand Oaks, v. 63, n. 2, 2018, p. 251-286.

CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. São Paulo: Penso, 2014.

CRISTOFOLI, Daniela et al. Liderança em redes públicas e os laços que conduzem. *Journal of Management and Governance*, Dordrecht, v. 25, n. 1, 2021, p. 251-274.

DEJA, Marek. Information and knowledge management in higher education institutions: the Polish case. *Online Information Review*, Bingley, v. 43, n. 7, 2019, p. 1209-1227.

DINH, Ngoc Bich Khuyen et al. Developing a comprehensive leadership development model in higher education context. *Higher Education Quarterly*, Oxford, v. 77, n. 4, 2023, p. 792-816.

DNEPROVSKAYA, Natalia V.; SHEVTSOVA, Inessa V. A knowledge management system in the strategic development of universities. *Бизнес-информатика*, Moscow, v. 17, n. 2, 2023, p. 20-40.

FALDESIANI, Riske; SENEN, Syamsul Hadi. Knowledge management systems in higher education. *The Eastasouth Management and Business*, Bandung, v. 2, n. 2, 2024, p. 184-201.

FOSS, Nicolai J.; PEDERSEN, Torben. Microfundamentos na pesquisa em gestão internacional. *Journal of International Business Studies*, London, v. 50, n. 9, 2019, p. 1594-1621.

FUMASOLI, Tatiana; STENSAKER, Bjørn; VUKASOVIC, Martina. Tackling the multi-actor and multi-level complexity of European governance of knowledge. *European Educational Research Journal*, London, v. 17, n. 3, 2018, p. 325-334.

HOFFMANN, Ivan Londero; NUNES, Raul Ceretta; MULLER, Felipe Martins. As informações do censo da educação superior na implementação da gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 26, 2019, p. 1-14.

JAIN, Namita; GUPTA, Vikas. The impact of knowledge management system on student performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Bingley, v. 49, n. 1, 2019, p. 115-135.

LAUXEN, Sirlei de Lourdes; MARCELINO, Jocélia Martins; CERDEIRA, Luísa. A importância das redes colaborativas no processo de internacionalização da educação superior. *Revista da Faeeba*, Salvador, v. 33, n. 73, 2024, p. 36-52.

LOCCI, Rafael. *Redes de cooperação no ensino superior privado no Brasil*. Campinas: Unicamp, 2023. 128f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas.

LORENZ, Joachim et al. Understanding organizational knowledge loss (OKL): a bibliometric analysis. *European Conference on Knowledge Management*, Reading, v. 24, n. 2, 2023, p. 1709-1713.

MACGILLIVRAY, Alice E. Leadership as practice meets knowledge as flow. *Journal of Public Affairs*, Chichester, v. 18, n. 1, 2018, p. 1-10.

MOROSINI, Marília Costa et al. A internacionalização da educação superior no Brasil. *Revista Educação e Políticas em Debate*, Uberlândia, v. 13, n. 2, 2024, p. 1-18.

NASCIMENTO, Hugo do. *Prontidão das instituições de ensino superior públicas federais para implantação de sistemas de gestão do conhecimento*. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2021. 222f. Dissertação (Mestrado em Informática e Gestão do Conhecimento) – Universidade Nove de Julho.

- NASCIMENTO, Hugo do et al. *Prontidão das instituições de ensino superior públicas federais. Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, São Paulo, v. 12, 2022, p. 122-137.
- PAUDEL, Krishna Prasad. The association of knowledge management and academic performance in academia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Reading, v. 21, n. 1, 2023, p. 41-58.
- PETROV, Viktorija et al. Specific influence of knowledge intensive organizations. *Strategic Management*, Novi Sad, v. 25, n. 1, 2020, p. 3-11.
- QUARCHIONI, Sonia; PATERNOSTRO, Sergio; TROVARELLI, Francesca. Knowledge management in higher education. *Knowledge Management Research & Practice*, London, v. 20, n. 2, 2022, p. 304-319.
- REDE PROFIAP. *Conhecendo o programa*. 2026. Disponível em: <https://profiap.org.br/conheca-o-profiap>. Acesso em 3 mar. 2026.
- SLAVIN, Boris B. Technologies of collective intelligence. *Бизнес-информатика*, Moscow, v. 16, n. 2, 2022, p. 36-48.
- SODA, Giuseppe; STEA, Diego; PEDERSEN, Torben. Network structure, collaborative context, and individual creativity. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 45, n. 4, 2019, p. 1739-1765.
- SOLAIMANI, Sam et al. On the application of lean principles and practices to innovation management. *The TQM Journal*, Bingley, v. 31, n. 6, 2019, p. 1064-1092.
- STEA, Diego; PEDERSEN, Torben; SODA, Giuseppe. Keep or drop? *British Journal of Management*, Oxford, v. 33, n. 3, 2022, p. 1517-1534.
- UJWARY-GIL, Anna; GODLEWSKA-DZIOBOŃ, Bianka. The two-mode network approach. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Kraków, v. 10, n. 2, 2022, p. 187-204.
- VANGEN, Siv; HAYES, John Paul; CORNFORTH, Chris. Governança de colaborações intersetoriais e interorganizacionais. *Public Management Review*, London, v. 17, n. 9, 2015, p. 1237-1260.
- VOLD, Tone; HAAVE, Hanne; KALOUDIS, Aristidis. On work relevance of adult education. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Reading, v. 18, n. 2, 2020, p. 105-120.
- VYAS, Piyush. Knowledge management and higher education institute: review & topic analysis. *Journal of Open Innovation*, Amsterdam, v. 10, n. 3, 2024, p. 322-338.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZIVIANI, Fabricio et al. Gestão do conhecimento e da informação nas instituições de ensino superior brasileiras. *Revista ACB*, Florianópolis, v. 30, n. 1, 2025, p. 1-33.