



## **Governança do conhecimento: identificação das perspectivas a partir da análise de conteúdo da produção científica**

### **Knowledge governance: identifying perspectives based on content analysis of scientific production**

Paulo Henrique de Almeida <sup>1</sup>

Helena de Fátima Nunes Silva <sup>2</sup>

João Augusto Wendt Mischiatti <sup>3</sup>

#### **Resumo**

O conhecimento individual, base para a existência do conhecimento organizacional é influenciado por diversos fatores individuais e organizacionais que permitem ou não que o conhecimento seja criado ou compartilhado. Além da Gestão do Conhecimento, surge uma abordagem interdisciplinar emergente, que permeia os campos da gestão do conhecimento, os estudos de organização, a estratégia e a gestão de recursos humanos. A Governança do Conhecimento (GovC) consiste na implantação de mecanismos de governança influenciando os processos de conhecimento. O objetivo foi identificar as possíveis perspectivas apresentadas na literatura, além de verificar se existe um alinhamento entre elas. A partir da pesquisa bibliográfica e por meio da análise de conteúdo, buscou-se identificar as possíveis perspectivas sobre a GovC, realizando uma análise por clusters dos autores. Na sequência,

---

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Paraná e Instituto Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação. Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, Jardim Botânico, Curitiba – PR, CEP: 80210-170. E-mail: [paulo.almeida@ifpr.edu.br](mailto:paulo.almeida@ifpr.edu.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7125-1593>

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação. Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, Jardim Botânico, Curitiba- PR, CEP: 80210-170. E-mail: [helenanunes@gmail.com](mailto:helenanunes@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8901-629X>

<sup>3</sup> Doutorando em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação. Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, Jardim Botânico, Curitiba- PR, CEP: 80210-170. E-mail: [joaomischiatti@hotmail.com](mailto:joaomischiatti@hotmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5217-7348>

com auxílio do software Iramuteq, realizar a análise dos documentos selecionados de que tratam do tema de GovC. Foi possível identificar três perspectivas de GovC (economia do conhecimento; eficiência econômica e; sustentabilidade e fatores sócio-culturais), e que trazem a ideia de que a Governança do Conhecimento se refere ao conjunto de instituições, das estratégias corporativas, tipos de transações, regras e formas de interação dos mecanismos de governança visando o uso, criação ou produção, troca ou compartilhamento, retenção ou absorção e uso do conhecimento. Como contribuição teórica pode-se observar, principalmente nos conceitos de Governança do Conhecimento que existe uma relação direta com a Gestão do Conhecimento. Como contribuição metodológica a utilização do software Iramuteq para a identificação das perspectivas.

**Palavras-chave:** Governança do Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Economia do Conhecimento. Eficiência Econômica. Sustentabilidade. Fatores Sócio-Culturais.

### **Abstract**

Individual knowledge, the basis for the existence of organizational knowledge, is influenced by several individual and organizational factors that allow or prevent the creation or sharing of knowledge. In addition to Knowledge Management, an emerging interdisciplinary approach emerges, which permeates the fields of Knowledge Management, Organizational Studies, Strategy and Human Resources Management. Knowledge Governance (GovC) consists of the implementation of governance mechanisms that influence knowledge processes. The objective was to identify the possible perspectives presented in the literature, in addition to verifying whether there is an alignment between them. Based on bibliographic research and through content analysis, we sought to identify possible perspectives on GovC, performing an analysis by clusters of authors. Then, with the help of the Iramuteq software, carry out the analysis of selected documents dealing with the topic of GovC. It was possible to identify three perspectives of GovC (economy of knowledge; economic efficiency and; sustainability and sociocultural factors), which convey the idea that the governance of knowledge refers to the set of institutions, corporate strategies, types of transactions, rules and forms of interaction of governance mechanisms for use, creation or production, exchange or distribution, retention or absorption and use of knowledge. As a theoretical contribution, it can be observed, mainly in the concepts of Knowledge Governance, that there is a direct relationship with Knowledge Management. As a methodological contribution, the use of the Iramuteq software to identify perspectives.

**Keywords:** Knowledge Governance. Knowledge management. Knowledge Economy. Economic Efficiency. Sustainability, Socio-Cultural Factors.

## Introdução

O profissional do Século XXI tem a necessidade de se manter atualizado como membro de uma “sociedade do conhecimento” (Westphal, 2014). Considerando os estudos de Hesselbein *et al.* (2001), a sociedade do conhecimento é aquela na qual o compartilhamento de conhecimento, com o auxílio da tecnologia da informação, acelerou e melhorou seus processos, proporcionando um fluxo de informações e conhecimento para as sociedades em todo o mundo. Para Pinho, Pinho e Costa (2019) o conhecimento é o recurso de maior valor nesta sociedade e, a governança do conhecimento é um movimento que visa responder a mudanças relacionadas aos espaços hierárquicos de produção e uso de conhecimento para redes auto-organizadas dentro de escalas de governança multinível, onde a conexão de conhecimento e pessoas requer a integração de macro, meso e micro espaços sociais (Pinho & Pinho, 2016).

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24) afirmam que a “produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização”. Foss (2007) e Foss e Mahoney (2010) ressaltam que o “conhecimento” tem estado na moda por mais de uma década, assim, um “movimento de conhecimento” que atravessa disciplinas tradicionalmente separadas na administração de empresas. Os autores ressaltam que caracterizar como um “movimento” se deve ao fato de que a gestão do conhecimento se tornou uma questão crítica para a dinâmica competitiva, estratégia internacional, construção de recursos, limites das empresas e muitos outros problemas.

Freire *et al.* (2017) ressaltam ainda que, nos processos de negócios, para que se reconheça o valor do “conhecimento”, favorecendo tanto a aprendizagem organizacional como a aprendizagem em rede, torna-se necessário a implantação de uma governança corporativa. Os autores afirmam que o termo “Governança do Conhecimento” surgiu ao final da década de 90, apresentado pela pesquisadora Anna Grandori (1997). Rizzatti (2020) afirma que a Governança do Conhecimento surgiu como um avanço da Governança Corporativa, quando esta precisou se modernizar, deixando de se preocupar apenas com o monitoramento e controle de resultados.

A Governança do Conhecimento é um conceito relativamente novo, conforme ressaltam alguns autores (van Kerkhoff, 2013; Burlamaqui, 2012; Gerritsen; Stuiiver & Termeer, 2013). Nesse contexto a Governança do Conhecimento se destaca como uma parte distinta do movimento do conhecimento, visto que, aponta para uma série de problemas centrais que ainda não foram resolvidos de forma satisfatória e porque há uma unidade específica na abordagem adotada para resolver tais problemas (Foss, 2007).

Este trabalho apresenta como justificativa a necessidade de estudar o tema da Governança do Conhecimento, analisando se existem perspectivas diferenciadas na abordagem dos autores que estudam o tema. Em termos de originalidade, Albuquerque *et al.* (2017, p. 322) ressaltam que a “Governança do Conhecimento ainda está em pleno desenvolvimento”, ou seja, que apesar de ser um termo que já está estabelecido, necessita ainda de avanços em pesquisas para a sua total consolidação. Nesse sentido, este artigo possui como objetivo geral, identificar as perspectivas dos principais autores identificados em relação à Governança do Conhecimento, buscando verificar a existência de um alinhamento conceitual entre estas perspectivas.

### Referencial Teórico

Polanyi (1958) apresenta inicialmente a ideia de que o conhecimento é sempre pessoal. Que cada um sempre sabe mais do que consegue codificar ou explicar. Em 1983 o autor ressalta a importância e a necessidade da convivência entre o conhecimento tácito e explícito, além de um equilíbrio dinâmico, constituindo-se como característica humana fundamental (Polanyi, 1983, p. 95). Cabe aqui, ressaltar que conhecimento não é informação. Takeuchi e Nonaka (2008) descrevem três aspectos relacionados ao conhecimento. Primeiro que conhecimento se refere a crenças e compromissos, ou seja, é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção. Segundo é sobre uma ação, é sempre utilizado para algum fim. E terceiro que o conhecimento é sobre um significado, sendo específico a algum contexto.

Alvarenga Neto (2008) afirma que a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser entendida como um conjunto de atividades voltadas à promoção do conhecimento organizacional, em que as organizações e seus colaboradores se utilizam das melhores informações e conhecimentos disponíveis, alcançando os objetivos organizacionais e maximizando a competitividade. Para Goldman (2010, p. 2) a Gestão do Conhecimento é “um metaprocessos voltado à coordenação e integração dos diferentes “processos de conhecimento” existentes em uma empresa, possibilitando a melhor emergência de seu Conhecimento Organizacional”,

enquanto a Governança do Conhecimento ocupa-se de como o desenvolvimento de mecanismos de governança influencia os processos de conhecimento, tais como compartilhamento, retenção e criação; adotando perspectivas de economia além de relações entre unidades de análise baseadas no conhecimento, permeando campos da Gestão do Conhecimento, dos estudos da organização, das estratégias e da gestão de recursos humanos (Goldman, 2010).

Os primeiros trabalhos de Grandori (2001) estabeleceram ligações entre conhecimento e governança, com ênfase particular em mecanismos para governar (estabelecer regras institucionais, incentivos e processos) atividades de gestão do conhecimento. Michailova e Foss (2009) ressaltam que, o escopo da Governança do Conhecimento é mais amplo do que a gestão do conhecimento, que se enquadra no domínio de projetos e organizações, e se preocupa com as estruturas institucionais, regras e normas que permitem ou restringem as decisões de gestão do conhecimento; entendimento esse também corroborado por Van Kerkhoff (2013). Para Gerritsen, Stuver e Termeer (2013) a gestão do conhecimento se concentra na gestão dos processos específicos de produção de conhecimento, como tornar as questões do conhecimento explícitas, organizar financiamento ou compartilhar conhecimento em workshops, enquanto a governança do conhecimento busca envolver os atores de maneiras inovadoras de resolução de questões sociais.

Foss (2007) ressalta que estudar a Governança de Conhecimento é ser capaz de dialogar com três diferentes campos do saber: gestão do conhecimento, estudos organizacionais e estratégia e gestão de recursos humanos. Para Nooteboom (2000) a GovC pode ser considerada uma ferramenta de análise dos problemas e soluções relacionados com a troca e coprodução de conhecimento.

Antonelli (2006) afirma que o conhecimento, como atividade, é caracterizado por altos níveis de incerteza. O autor ressalta que “é muito difícil prever o resultado de um processo de pesquisa, sua duração, seu valor econômico real e até mesmo seu conteúdo específico” (Antonelli, 2006, p. 4), e assim, a organização da geração e do uso do conhecimento é afetada por uma variedade de problemas econômicos, como custos de transação, custos de agência, custos de rede e de comunicação. Para a governança é mais relevante saber se o conhecimento é principalmente tácito, codificado ou articulável e quais são as suas condições de apropriabilidade, considerando a indivisibilidade do conhecimento (Antonelli, 2005).

Pinho (2016) apresenta algumas características compartilhadas da governança: Interdependência entre organizações, ou seja, a governança é mais ampla do que o governo, abrangendo atores não estatais. Interações contínuas entre os membros da rede, causadas pela

necessidade de troca de recursos e negociação de propósitos compartilhados. E Interações tipo jogo, enraizadas na confiança e reguladas por regras do jogo negociadas e acordadas pelos participantes da rede. “A governança do conhecimento está intimamente relacionada à gestão do conhecimento; ambas buscam capitalizar o conhecimento ou criar valor a partir do conhecimento, mas em escopos diferentes” (Pinho & Pinho, 2016, p. 492). Para Pinho e Pinho (2016), a gestão do conhecimento preocupa-se com os processos do conhecimento no nível organizacional, enquanto a governança do conhecimento refere-se à escolha de estruturas e mecanismos que possam influenciar os processos do conhecimento, considerando a inter-relação entre os diversos níveis com foco estratégico.

### **Procedimentos Metodológicos**

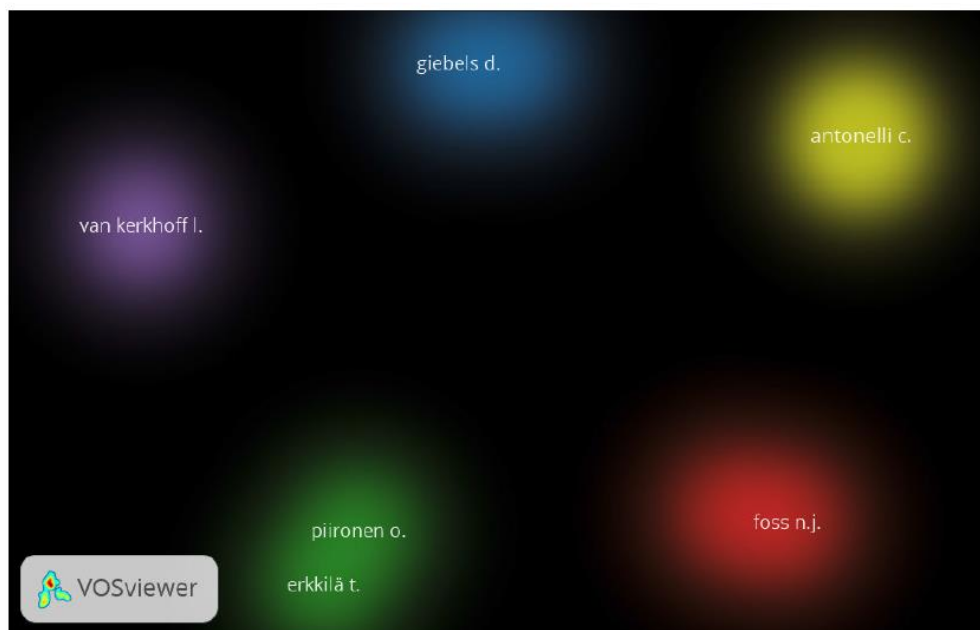
Este trabalho é qualitativo e utiliza a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2016), para identificar, nos trabalhos selecionados as perspectivas sobre Governança do Conhecimento. Considerando as indicações de Bardin (2016) a organização da análise foi realizada em etapas: 1) a pré-análise, em que se escolhem os documentos e os objetivos; 2) a exploração do material, em que se realiza a análise propriamente dita do material e 3) o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, em que os resultados são tratados para se tornarem significativos e válidos. Outra questão trazida por Bardin (2016) trata da inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, que recorre a indicadores, quantitativos ou não como intenção da análise de conteúdo; indicando a inferência como procedimento intermediário entre a descrição (primeira etapa) e a interpretação (última etapa) de uma análise de conteúdo.

Cabe ressaltar ainda que este trabalho, caracterizado como análise de conteúdo, se diferencia da análise documental, pois segundo Bardin (2016, p.52), “a análise documental trabalha com documentos; a análise de conteúdo com mensagens (comunicação)”. Assim entende-se que este artigo visa identificar as perspectivas de cada autor analisado, trazendo quais “mensagens” os autores apresentam a respeito do seu entendimento em relação à Governança do Conhecimento. O tipo de análise lexical e sintática de uma amostra, apresentado por Bardin (2016), se adequa à análise realizada nesse estudo.

A coleta de dados foi realizada nas bases: WOS, Scopus, Scielo e Business Source Premier – EBSCOhost. Na escolha dessas bases, levou-se em consideração não só a questão da exaustividade da cobertura, mas também, a interdisciplinaridade do tema e por serem bases que atendem o escopo da pesquisa. Em relação à escolha da base Scopus, além dos critérios indicados acima, considerou-se a utilização da mesma, por Freire *et al.* (2017, p. 23), em seu

trabalho Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo, em que as autoras afirmam que a base Scopus é “uma das maiores fontes de literatura técnica e científica multidisciplinar. A estratégia de busca foi realizada com as expressões “knowledge governance” ou “governance of knowledge”, nos campos “título”, “resumo” e “palavras-chaves”. Nessa busca, foram obtidos 304 documentos na base da Scopus, 133 na WOS (Capes), 9 documentos na Scielo e, 6 documentos na Business Source Premier – EBSCOhost. Na sequência foram verificados os documentos duplicados. Na base de dados WOS, dos 133 documentos, 12 eram trabalhos duplicados, resultando em 121 documentos para a análise. Em seguida, com a utilização do software Endnote web, foi realizada uma nova verificação de duplicidades entre os documentos das diferentes bases de dados. Foram encontradas 77 duplicidades, reduzindo a quantidade para 363 trabalhos, que formaram o corpus de análise deste artigo.

Para análise de clusters, foi utilizado o software VOSviewer e os resultados são representados na Figura 1. Considerado um procedimento estatístico multivariado, a análise de clusters é utilizada para identificar grupos homogêneos nos dados, possibilitando classificar pessoas e objetos baseando-se na observação de semelhanças e diferenças. Para Valli (2002) o objetivo desse agrupamento é formar uma população completa ou uma amostra de alguma população maior, após serem devidamente caracterizados; ou seja; agrupar de forma que “os elementos pertencentes a um grupo são mais parecidos quanto possível uns com outros, enquanto indivíduos em grupos diferentes são dissimilares” (Valli, 2002, p. 78). Assim, por meio desta análise foi possível identificar os principais autores, para iniciar a observação das possíveis perspectivas existentes.



**FIGURA 1 - AUTORES POR CLUSTERS**

Fonte: Elaborado pelos autores (2021), com base nos resultados do software VOSviewer.

É possível visualizar, com base na Figura 1, a existência de 5 clusters. Contudo foram utilizados para a análise os autores com maior número de citações, sendo neste caso, os autores Foss, N. J.; Antonelli, C e van Kerkhoff, L. Considerando o resultado destes autores com maior número de citação (acima de 200 citações) e de documentos (acima de 5 documentos), por meio do software Iramuteq, foi possível identificar ou inferir as possíveis perspectivas desses autores e seus trabalhos. Vale ressaltar que o software Iramuteq utiliza-se do software estatístico “R” para realizar suas análises. Após a adequação dos trabalhos para formatação .txt e com codificação UTF-8, aceita pelo Iramuteq, iniciou-se a análise. Os demais trabalhos, que não foram utilizados para análise pelo software, foram utilizados para agregar informações, contribuindo com as informações obtidas ou trazendo novas inferências sobre o tema pesquisado.

Como parametrização do software Iramuteq, optou-se pela língua inglesa, pois os textos estão em inglês; o dicionário padrão para língua inglesa, avaliando como “formas ativas” os substantivos e os adjetivos e, como “formas suplementares” as demais palavras, excluindo-se pronomes e artigos. Os demais parâmetros foram mantidos no software. Também foi utilizado o software Atlas TI, para análise de conteúdo, considerando as etapas indicadas por Bardin (2016). Na pré-análise foram selecionados os documentos de acordo com objetivo da pesquisa. Na exploração do material, foi feita a análise propriamente dita do



material e no tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação; observadas as perspectivas dos autores com maior número de citação e o seu significado para governança do conhecimento. Buscou-se identificar ou inferir as possíveis perspectivas desses autores e seus trabalhos em relação à Gestão do Conhecimento. O software Atlas TI foi fundamental nesta etapa, pois a partir da criação dos códigos “Governança do Conhecimento” e “Gestão do Conhecimento”, observou-se durante as análises, que as diferentes perspectivas trazidas pelos autores possuem relação entre os temas.

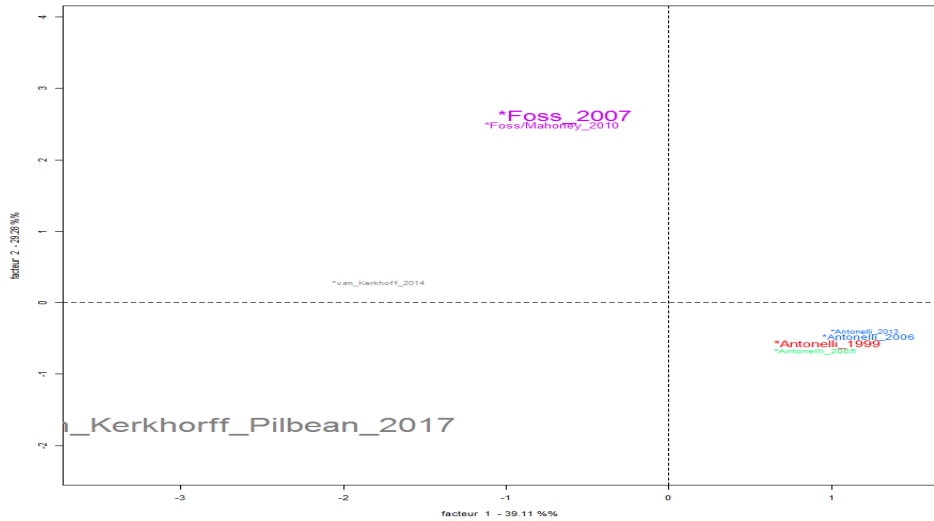
### **Análise e Discussão dos Resultados**

Os resultados apresentados a seguir, derivam das análises realizadas pelo software Iramuteq, que a partir da classificação dos vocábulos permite a análise desses vocábulos em relação aos autores (Gráfico 1).

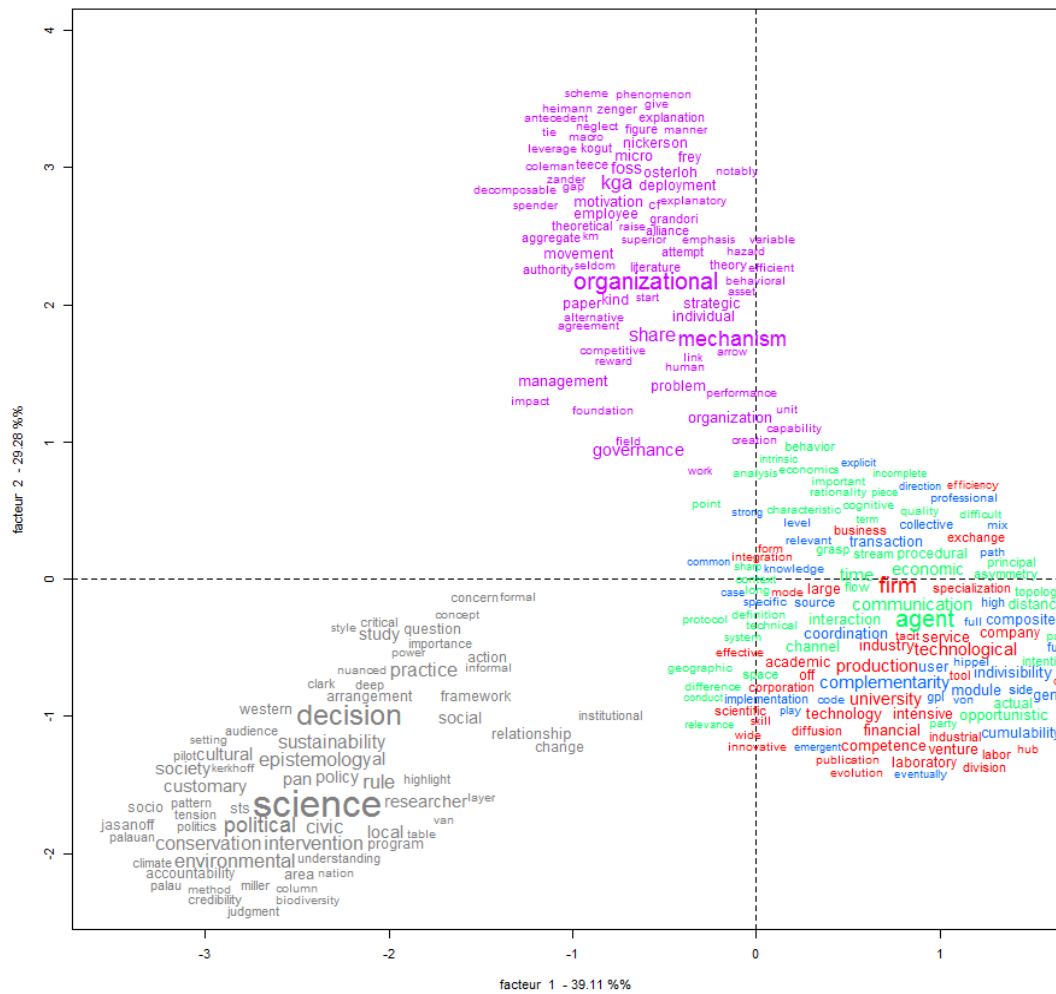
Para validar a inferência de três perspectivas existentes, a partir do software Iramuteq, foi possível realizar a mesma análise, considerando os vocábulos, onde é possível identificar que os autores possuem três perspectivas diferenciadas sobre a Governança do Conhecimento, apresentadas no Gráfico 2.

A partir dos resultados obtidos é possível inferir que, nos trabalhos dos principais autores, existem 3 abordagens ou perspectivas a respeito da Governança do Conhecimento: a da Economia do Conhecimento, trazida por Antonelli C.; a da Eficiência Econômica, apresentada por Foss N. J. e; a perspectiva sociocultural e da sustentabilidade de van Kerkhoff, L.

Considerando que o termo “knowledge” seria o mais centralizado do plano apresentado, Antonelli é o autor que mais se aproxima do termo central. Enquanto Foss e Van Kerkhoff estão mais distanciados. Assim analisando as classes e os autores já é possível identificar 3 abordagens diferentes.

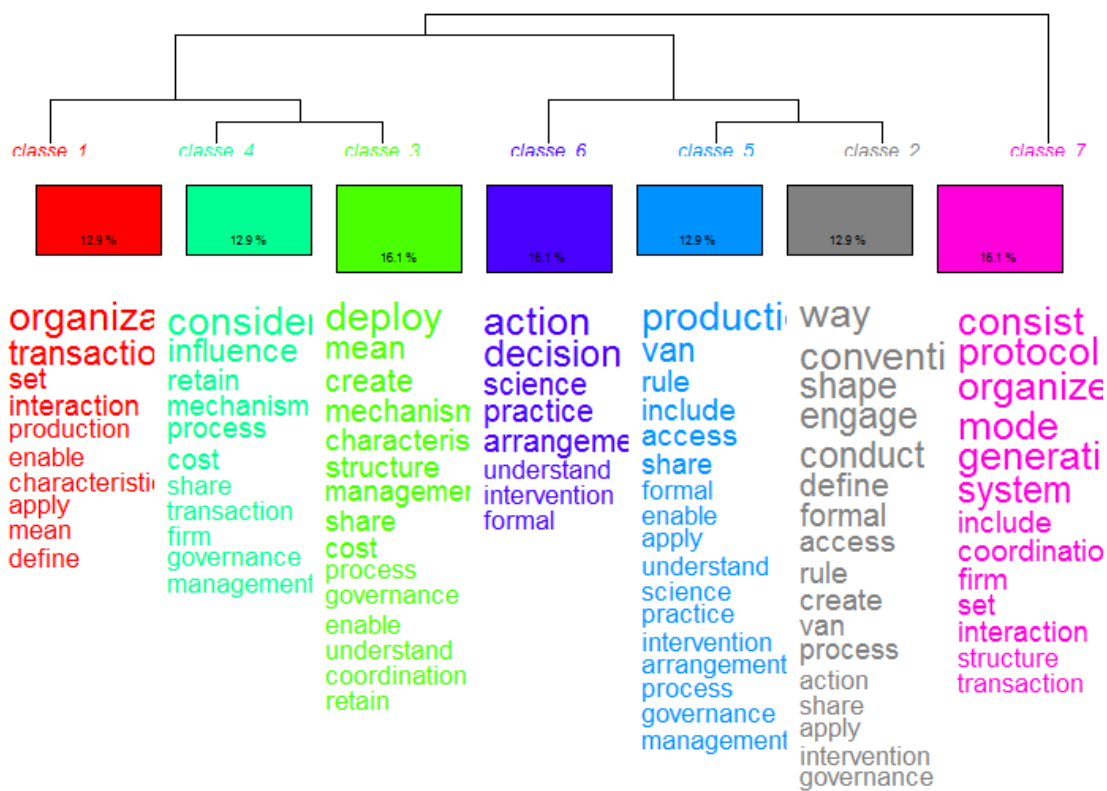


**GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS AUTORES E RELAÇÃO AOS VOCÁBULOS**  
Fonte: Software Iramuteq, 2021.



**GRÁFICO 2 – RELAÇÃO DOS VOCÁBULOS COM O TEMA PRINCIPAL**  
Fonte: Software Iramuteq, 2021.

Para verificar se existe alguma relação entre os conceitos apresentados pelos autores, partiu-se para a leitura de trabalhos selecionados – que traziam maior informação sobre a Governança do Conhecimento - de forma a identificar as possíveis relações trazidas pelos autores de acordo com os conceitos apresentados da Governança do Conhecimento. Após a identificação dos conceitos apresentados pelos autores selecionados, com o auxílio, novamente, do software Iramuteq, os textos foram padronizados e analisados. Optou-se por apresentar neste artigo, apenas os resultados que indicam a possível relação entre os conceitos. Primeiramente, buscando demonstrar os diferentes vocabulários e suas respectivas classes, a análise apresentou 7 classes, ou vocabulários diferentes. A Figura 2 a seguir demonstra estas classes, apresentando os contextos dos documentos analisados.



**FIGURA 2 – CLASSES APRESENTADAS A PARTIR DOS CONCEITOS DE GOVC.**  
 Fonte: Software Iramuteq, 2022.

Assim, com base nos resultados obtidos pode-se inferir que existe uma relação entre a Governança do Conhecimento e a Gestão do Conhecimento. Enquanto Antonelli traz uma perspectiva mais voltada aos aspectos do conhecimento, suas características com relação a indivisibilidade, fungibilidade e cumulabilidade (ou seja, o quanto indivisível, consumível e acumulável é o conhecimento), Foss nos apresenta uma abordagem mais direcionada a eficiência econômica, relacionada a custos, estratégia, organização e processos. Já Van

Kerkhoff remete a Governança do Conhecimento a aspectos sociais, culturais além de considerar a sustentabilidade na abordagem do tema.

A partir dos resultados encontrados e, utilizando outros trabalhos e autores para corroborar tais abordagens, apresentamos a seguir uma descrição das perspectivas encontradas. A primeira, na perspectiva da economia do conhecimento, trazida por Antonelli (2006) ressalta que o conhecimento não é mais visto como um produto homogêneo, gerado em outro lugar, mas sim como uma rede intrincada e complexa de atividades heterogêneas e endógenas e, assim, a questão da governança do conhecimento torna-se um assunto importante.

Ao se referir sobre a economia do conhecimento, Antonelli (2006) reforça que os avanços recentes possibilitam articular a análise tradicional das principais características e identificar uma gama mais ampla de tipos de conhecimento. Para o autor “o conhecimento agora é visto como um feixe heterogêneo que pode ser qualificado quanto aos seus níveis de tacidade, indivisibilidade e apropriabilidade” (Antonelli, 2006, p. 3). Quanto a tacidade do conhecimento, diferentes níveis de conhecimento tácito podem ser identificados, não existindo um conhecimento totalmente codificado que possa ser facilmente transmitido e comunicado. Assim, Nooteboom (2000) ressalta que o grau de comunalidade entre os agentes, considerando os códigos e linguagens compartilhados, interage com os níveis de tacidade do conhecimento, ou seja, a distância cognitiva entre os agentes tem papel fundamental neste contexto.

Ao tratar da indivisibilidade do conhecimento, Antonelli (2006) identifica diferentes formas, considerando a estrutura da relação entre os módulos básicos do conhecimento. Assim, em sua análise, podemos considerar uma indivisibilidade fraca quando cada módulo de conhecimento é mais autocontido. Já uma indivisibilidade pode ser considerada forte quando os altos níveis de interdependência caracterizam os módulos. Antonelli (2006) também nos traz as noções de cumulabilidade do conhecimento (quando diferentes safras de conhecimento são necessárias para adquirir ou enriquecer novos conhecimentos), fungibilidade do conhecimento (quando um determinado conhecimento encontra em uma ampla gama de produtos e campos científicos uma variedade de aplicação) e composição do conhecimento (quando resulta de uma síntese de diversos outros modelos de conhecimento elementar) que foram identificadas e que dizem respeito à forma funcional da relação entre os módulos de conhecimento.

Outro aspecto trazido por Antonelli (2006) faz referência a complementaridade do conhecimento. Assim os agentes, a todo o momento, organizam suas estratégias de

exploração, constroem canais de comunicação, elaboram estratégias de interação, procurando focar o direcionamento de suas atividades de pesquisa de modo a aumentar a compatibilidade, interatividade e, portanto, a complementaridade entre o conhecimento externo acessível e o conhecimento interno.

Antonelli (2006) ressalta que existe uma variedade de condições institucionais e de mercado que impactam na apropriabilidade do conhecimento. Considerando a sua condição, a apropriabilidade apresenta diferentes níveis e, para aumentar a valorização do conhecimento de que é proprietário, os agentes procuram aumentar a apropriabilidade que contribuíram. Assim, é possível identificar operações ou mecanismos relacionados à condição do conhecimento tácito ou codificado. Ao tratar de uma mistura de conhecimento tácito e codificado, surge a ideia do conhecimento articulável, e que o mesmo pode ser considerado uma etapa em um processo de codificação. Nessa condição, a disseminação do conhecimento é possível, mas requer esforços substanciais para serem absorvidos pelos usuários em perspectiva (Antonelli, 2006).

A governança do conhecimento, assim, pode ser conceituada como “o conjunto de instituições, estratégias corporativas, tipos de transações e formas de interação que caracterizam e moldam a organização da produção, troca e uso do conhecimento no setor empresarial” (Antonelli, 2006, p. 2).

A GovC na perspectiva da eficiência econômica é a segunda abordagem a ser identificada. “A abordagem de governança do conhecimento é caracterizada como uma abordagem distinta e emergente que atravessa os campos da gestão do conhecimento, estudos organizacionais, estratégia e gestão de recursos humanos” (Foss, 2007, p. 1). Para o autor, a Governança do Conhecimento parte da hipótese de que, por meio da implantação de mecanismos de governança, os processos de conhecimento (ou seja, a criação, retenção e compartilhamento de conhecimento) podem ser influenciados e direcionados, além de que, os aspectos formais da organização podem ser manipulados pela administração, como a estrutura organizacional, o design de cargos, os sistemas de recompensa, os sistemas de informação, os procedimentos operacionais padrão, os sistemas de contabilidade e outros mecanismos de coordenação. Para Van Kerkhoff (2013), no contexto da economia organizacional, Foss (2007) traz a abordagem de governança do conhecimento como a busca de compatibilizar as transações (ou processos) do conhecimento com os mecanismos de governança, com vistas a maximizar a eficiência econômica.

A pesquisa de governança do conhecimento sugere que os gerentes projetem explicitamente a estrutura organizacional e os mecanismos de governança, como incentivos,

autoridade e sistemas de informação que contribuem para promover objetivos baseados em conhecimento, como o melhor compartilhamento de conhecimento internamente ou, entre empresas em alianças estratégicas (Osterloh & Frey, 2000; Foss & Mahoney, 2010). Foss (2007, p. 17) ressalta que “a explicação da Governança do Conhecimento começa com o agente individual (embora possa ser permitido introduzir na análise conceitos mais coletivos, como estrutura organizacional, como uma abreviatura)”. Ou seja, implica em modelar (ou seja, fazer suposições específicas sobre) as preferências, conhecimentos, incentivos dos agentes individuais (Foss, 2007), de modo que, a abordagem de governança do conhecimento tenta abordar essa “fonte primária”, adotando uma abordagem explicitamente individualista.

Para Foss (2007) a Governança do Conhecimento identifica, lida com e resolve problemas que estão na interseção dos processos de organização e conhecimento; problemas estes que, por várias razões, são difíceis de abordar e resolver dentro de outras abordagens baseadas no conhecimento. Para Osterloh e Frey (2000) a transferência de conhecimento é influenciada pelo design organizacional, onde os autores afirmam que a transferência de conhecimento tácito não pode ser realizada por meio de contratação e que os funcionários não podem ser punidos por reter conhecimento tácito. Contudo as empresas podem estabelecer contratos psicológicos baseados em lealdades emocionais, que por sua vez aumentam a motivação intrínseca para cooperar destes funcionários.

Afirmando que as transações de conhecimento geram riscos e custos organizacionais, Foss (2007) ressalta que no contexto de compartilhamento de conhecimento, estas transações (caracterizadas por explicitação, autonomia, alta capacidade de ensino, não complexidade) têm probabilidade de serem significativamente menos onerosas de administrar do que as transações de conhecimento com as características opostas. As transações (no contexto de compartilhamento de conhecimento) que envolvem conhecimento do que é novo, tácito, que tem qualidade significativa, que é difícil de ensinar, estão associadas ao custo de transmissão do conhecimento do emissor para o receptor, custos de averiguação até que ponto o conhecimento foi compartilhado (medição), custos de inspeção do desempenho dos insumos (monitoramento) e outros custos organizacionais bem conhecidos.

Foss (2007) ressalta que a questão de quais mecanismos de governança são escolhidos para orientar o compartilhamento, integração e criação do conhecimento relaciona-se à escolha organizacional em um sentido amplo, incluindo escolhas entre os dois níveis de análise tanto das estruturas de governança, como das formas organizacionais (a combinação específica de elementos de mecanismos de governança dentro de formas organizacionais). O autor também afirma que a capacidade ou motivação para compartilhar conhecimento é

impedida por duas condições: os humanos são cognitivamente limitados na velocidade com que aprendem e são propensos ao interesse próprio (Foss, 2007).

Assim, as considerações de eficiência ditam a seleção de um mecanismo de governança ideal e a oferta de incentivos. “As empresas enriqueceram seus sistemas de gestão do conhecimento com mecanismos explícitos para fornecer incentivos para a integração do conhecimento” (Foss, 2007, p. 14). Além de Foss (2007), outros autores como Buckley e Carter (1996) e Heimann e Nickerson (2002), ressaltam que é necessário uma compreensão mais completa dos riscos organizacionais do que os processos de conhecimento podem apresentar e como eles podem ser remediados por meio de mecanismos de governança.

A construção de mecanismos de integração, como processos de desenvolvimento de produtos sobrepostos em estágios e sua incorporação organizacional facilita comunicações ricas entre departamentos (Clark & Fujimoto, 1991). Mowery, Oxley e Silverman (1996) reforçam a ideia de alianças estratégicas como veículos para a construção do conhecimento. Laursen e Foss (2003) apresentam a ideia de práticas de Gestão de Recursos Humanos - GRH de alto desempenho como impulsionadoras do desempenho de inovação e, ainda, como meio de alavancagem superior do conhecimento, nos estudos de Hedlund (1994) sobre a “multinacional diferenciada”. Todas essas ideias relacionam questões de organização e conhecimento em algum nível e até certo ponto.

Contudo esta interação sofre influências de riscos, custos e recursos, além de considerar o agente individual, com suas peculiaridades de velocidade de aprendizado, interesse próprio em compartilhar o conhecimento, motivações intrínsecas, relações pessoais, lealdade emocional, atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento, as normas subjetivas e controle comportamental percebido. “Os mecanismos de governança são, naturalmente, implantados na crença de que influenciar as condições das ações... de certa maneira levará os funcionários a tomar essas decisões... que, quando agregadas... levam a resultados organizacionais favoráveis” (Foss, 2007, p. 36). Importante notar é que esses mecanismos de governança são vistos como o produto de um “desdobramento” deliberado, ou seja, não são tomados como características de um ambiente institucional, mas como estruturas e regras estabelecidas para atingir determinados objetivos (van Kerkhoff, 2013).

Assim Foss e Mahoney (2010) afirmam que a Governança do Conhecimento é resultante da interação da implantação dos mecanismos de governança corporativa e a gestão dos processos de conhecimento para a otimização dos resultados econômicos da organização. A Governança do Conhecimento diz respeito a “como os processos de uso, criação, retenção,

integração e compartilhamento do conhecimento são influenciados por meio da implantação de mecanismos de governança” (Foss & Mahoney, 2010, p. 2).

Por último, a terceira abordagem se apresenta como a GovC na perspectiva sociocultural e da sustentabilidade. Primeiramente, considerando o desenvolvimento sustentável como um processo intensivo de conhecimento, van Kerkhoff (2013) apresenta a Governança do Conhecimento, como uma escala acima da gestão do conhecimento, alinhada às três dimensões da sustentabilidade de Nilsson, Lucas e Yoshida (2013): o Bem-estar humano (por meio do acesso ao conhecimento e da liberdade de exercer escolhas informadas); a gestão de base de recursos (embora aumente a regulamentação e inovação e transições de sistemas de conhecimento exclusivos para inclusivos); e os bens públicos globais (equilibrando os interesses públicos e privados e promovendo sistemas globais de inovação).

Assim o papel da Governança do Conhecimento com relação ao bem-estar humano pode ser considerado como facilitador de oportunidades e acesso aos processos baseados no conhecimento que possibilitam o bem-estar. Gerritsen; Stuiver e Termeer (2013) veem a governança do conhecimento como uma via para a mudança social, identificando um conjunto de princípios para a Governança do Conhecimento, como auto-organização, produção transdisciplinar de conhecimento, aprendizagem social, reflexividade e gestão de limites, destacando a importância da aprendizagem como um “processo de conhecimento” fundamental.

No que se refere à gestão de base de recursos, parece que a governança do conhecimento é necessária para facilitar a criatividade e a inovação na eficiência do uso de recursos e nas transições do desenvolvimento intensivo em recursos (van Kerkhoff, 2013). Em sua pesquisa, van Kerkhoff (2013) ressalta que abordagens mais abertas, em rede e horizontais para organizar processos de conhecimento facilitam a colaboração e o aprendizado entre grupos interconectados. Enquanto no setor privado a governança do conhecimento pode ser usada em escalas organizacionais para incentivar a inovação e o compartilhamento de conhecimento, embora o trabalho empírico nesta área esteja em estágios iniciais, no setor público a governança do conhecimento configura incentivo ou desincentivo à criatividade e inovação (van Kerkhoff, 2013).

Finalmente, ao tratar dos bens públicos globais, van Kerkhoff (2013) afirma que o conceito de conhecimento como um bem público global aparece na literatura de forma direta e indireta. Ao examinar se os direitos de propriedade intelectual atuais ajudam ou atrapalham a produção e disseminação de conhecimento para enfrentar os desafios da sustentabilidade global, Henry e Stiglitz (2010) concluem, em sua pesquisa que o atual regime global de



propriedade intelectual “é um impedimento para o tipo de cooperação global necessária em tantas arenas, especialmente no desenvolvimento, saúde global e até mesmo abordando os problemas do aquecimento global. Tampouco é bom para a ciência global” (Henry & Stiglitz, 2010, p. 245). Os autores defendem uma visão mais holística dos sistemas de inovação que reformam as leis de propriedade intelectual e se abrem para outros tipos de governança do conhecimento que estimulam e apoiam soluções inovadoras para os desafios globais do desenvolvimento sustentável. Pinho, Pinho e Costa (2019, p. 73) ressaltam que o “desenvolvimento sustentável é um processo de conhecimento intensivo, mas há uma falta de uso inteligente do recurso de conhecimento global”.

A partir da posição de que a compreensão empírica das práticas socioculturais, poder e instituições são necessários para alcançar intervenções que possam operar efetivamente em direção a um objetivo específico, van Kerkhoff e Pilbeam (2017) nos apresentam e ressaltam que, ao examinar os arranjos institucionais que emergem da política sociopolítica e contextos culturais, estes podem promover uma reflexão e uma compreensão mais profunda das sensibilidades que afetam os esforços normativos para se envolver na tomada de decisões, além de oferecer insights sobre como as intervenções; que os autores definem como ações deliberadas destinadas a mudar as relações ciência-sociedade a fim de atingir objetivos específicos; pode ser útil para acomodar ou desafiar essas regras. Gerritsen, Stuiver e Termeer (2013) corroboram da mesma ideia da Governança do Conhecimento como uma intervenção, sugerindo que mudanças nas regras que regem os processos baseados no conhecimento podem abrir novos espaços para deliberação, integração ou reconciliação de interesses e ações para atingir objetivos sociais por meio de atividades deliberadas baseadas no conhecimento.

Para van Kerkhoff e Pilbeam (2017) a governança do conhecimento é composta de ‘camadas’ de regras formais e informais que se estendem desde ‘padrões arraigados’ de compreensões e práticas sociais e culturalmente mantidas; aos arranjos institucionais que formalizam e facilitam o papel da ciência na tomada de decisões e na ação; aos impactos de intervenções e ações deliberadas. Nesse contexto os autores enfatizam que o conjunto de regras e arranjos influencia o que é possível, provável ou esperado nos esforços para intervir nas relações entre ciência e tomada de decisão. Assim, van Kerkhoff e Pilbeam (2017) ressaltam que esta abordagem é direcionada ao contexto sociopolítico e cultural mais amplo, mas simultaneamente focando na dinâmica confrontada pelos esforços para efetuar mudanças sociais.

A epistemologia cívica é um conceito formulado para examinar como diferentes normas sociais e culturais formam “padrões arraigados” (Jasanoff, 2005) de processos de

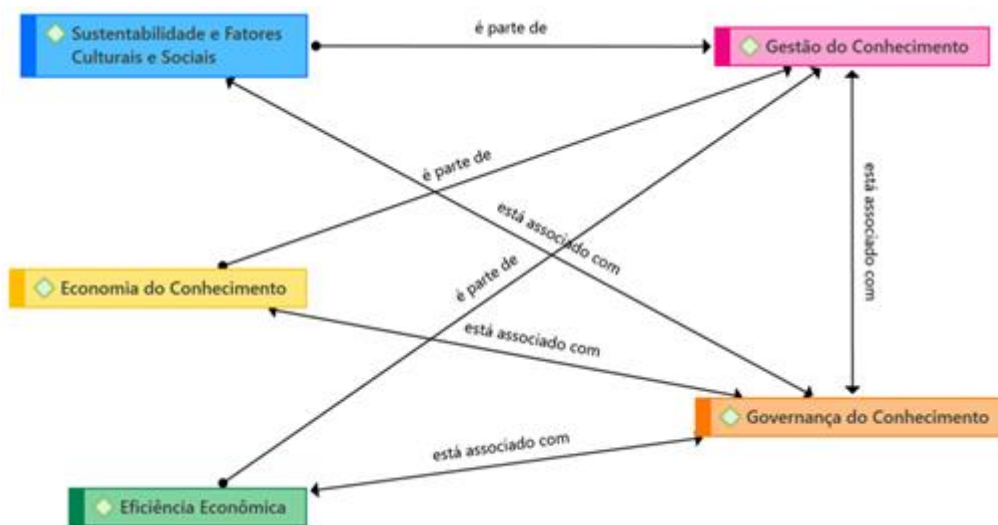
conhecimento socialmente aceitos (van Kerkhoff & Pilbeam, 2017). Jasanoff (2005) define a epistemologia cívica como "as práticas sistemáticas pelas quais os cidadãos de uma nação passam a saber coisas em comum e a aplicar seus conhecimentos à conduta política" (Jasanoff, 2005, p. 9).

Considerando este conceito, Miller (2008) apresenta três fundamentos intelectuais sobre a forma que foi construída. Para o autor, primeiramente, o conhecimento é considerado uma questão de julgamento complexo, em vez de simples aceitação de "fatos". Isso revela que as reivindicações de conhecimento são apresentadas em um meio complexo de reivindicações, que muitas vezes são concorrentes, onde os cidadãos não são recipientes passivos de conhecimento, mas sim participantes ativos na criação de conhecimento. Em segundo lugar, este processo de julgamento é moldado por regras culturais e políticas e expectativas do que constitui um critério de validade. Os cidadãos, ao decidir no que acreditar, são influenciados por critérios, frequentemente, implícitos em torno dos padrões de evidências, a credibilidade dos proponentes e a confiabilidade de indivíduos ou instituições (como a ciência). Terceiro; o conhecimento e a ordem social impactam continuamente um no outro, conhecido como "coprodução", em que a ordem social emerge de crenças relativamente estáveis que são incorporadas às instituições, mas também responde a novos desafios e inovações que surgem à medida que novos conhecimentos exigem uma nova ordem social. Ao tratar de coprodução, van Der Hel (2016) identifica três diferentes "lógicas" por trás do uso do termo: responsabilidade (para capacidade de resposta); impacto (para implementação efetiva) e humildade (para reflexividade).

Os arranjos institucionais arraigados promovem a deliberação, a integração e a reconciliação dos interesses e, ainda, promovem ações para o atingimento dos objetivos. Considera-se ainda a epistemologia cívica como práticas sistemáticas que permitem aos indivíduos a possibilidade de saber coisas em comum e, assim, aplicar esses conhecimentos à conduta política. Ressaltando que o conhecimento possui características na sua criação como a participação ativa dos indivíduos na criação, possuir critério de validade moldado por regras culturais e políticas e por expectativas, além dos impactos contínuos entre o conhecimento e a ordem social chamado de coprodução, considerando as três "lógicas" do uso do termo coprodução.

Assim van Kerkhoff (2013) define a Governança do Conhecimento como as regras e convenções formais e informais que moldam as maneiras como conduzimos ou nos envolvemos nos processos de conhecimento, como criar novos conhecimentos, compartilhar ou proteger o conhecimento, acessá-lo e aplicá-lo ou usá-lo.

Com auxílio do software Atlas TI foi possível realizar a análise dos documentos, demonstrando a relação entre os achados por meio de rede (Figura 3).



**Figura 3 - RELAÇÕES ENTRE GovC e GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Fonte: Elaborado pelos autores (2022), com base nos resultados do software VOSviewer.

A primeira observação que se verifica é que todas as perspectivas trazem a ideia de que a Governança do Conhecimento se refere ao conjunto de instituições, das estratégias corporativas, tipos de transações, regras e formas de interação dos mecanismos de governança visando o uso, criação ou produção, troca ou compartilhamento, retenção ou absorção e uso do conhecimento (Antonelli, 2006; Foss & Mahoney, 2010; van Kerkhoff, 2014). Nesse contexto pode-se observar, principalmente nos conceitos de Governança do Conhecimento apresentado em cada perspectiva, que existe uma relação direta (associada) com a Gestão do Conhecimento, ao citarem aspectos relacionados aos processos de conhecimento.

Com essas aproximações entre Gestão do Conhecimento e Governança do Conhecimento, pode-se vislumbrar a conclusão de que as duas áreas são complementares (Albuquerque *et al.*, 2017), visão esta corroborada por Goldman (2010), em que o autor enfatiza que apesar das mesmas se complementarem, ao se analisar a literatura existente, a Gestão e a Governança do Conhecimento possuem algumas características distintas entre si.

### Considerações Finais

Pinho e Pinho (2016, p. 490) ressaltam que “em todos os níveis de governança, é fundamental que instituições, agências e organizações busquem soluções para valorizar o conhecimento, por meio de dados adequados, informações e gestão do conhecimento”. As

autoras afirmam que a gestão do conhecimento se preocupa com os processos do conhecimento no nível organizacional, enquanto a governança do conhecimento refere-se à escolha de estruturas e mecanismos que possam influenciar os processos do conhecimento, considerando a inter-relação entre os diversos níveis com foco estratégico (Pinho & Pinho, 2016).

Com auxílio do software Iramuteq foi possível realizar a análise dos documentos selecionados de três autores que tratam do tema de Governança do Conhecimento, por meio da análise de conteúdo. Foram identificadas as perspectivas socioculturais e de sustentabilidade, de eficiência econômica e da economia do conhecimento, buscando-se trazer ao estudo além das perspectivas, breves considerações a respeito da Governança do Conhecimento. A primeira observação que se verifica é que todas as perspectivas trazem a ideia de que a Governança do Conhecimento se refere ao conjunto de instituições, das estratégias corporativas, tipos de transações, regras e formas de interação dos mecanismos de governança visando o uso, criação ou produção, troca ou compartilhamento, retenção ou absorção e uso do conhecimento (Antonelli, 2006; Foss & Mahoney, 2010; van Kerkhoff, 2013). Nesse contexto pode-se observar, principalmente nos conceitos de Governança do Conhecimento apresentados em cada perspectiva, que existe uma relação direta com a Gestão do Conhecimento, ao citarem aspectos relacionados aos processos de conhecimento – criação, compartilhamento e retenção.

Assim como na Gestão do Conhecimento, a Governança do Conhecimento também apresenta ambientes para sua atuação. Para a perspectiva da economia do conhecimento os ambientes do espaço cognitivo; espaço tecnológico; espaço geográfico; espaço industrial; espaço institucional e espaço das características do produto são identificados. Na perspectiva da eficiência econômica temos os ambientes dos processos organizacionais e dos processos do conhecimento. E para a perspectiva sociocultural e de sustentabilidade apresentam-se os ambientes sociais, culturais e políticos da organização. Isso demonstra o escopo e abrangência das interações que são necessárias para a atuação da Governança do Conhecimento.

Os agentes, ou seja, quem participa dessas interações também são descritos nas três perspectivas, iniciando pelo sujeito, pela pessoa, pelo ser individual participante ativo na construção do conhecimento e que, de acordo com suas preferências e incentivos, vai buscar se apropriar do conhecimento a que está sendo apresentado. Além do indivíduo, a organização como agente promotor desta interação tem o papel de propiciar as melhores condições de se criar ou compartilhar o conhecimento, fomentando uma política de incentivo, de integração e de influência para os processos do conhecimento. Os agentes tecnológicos, por fim, que

permitem que o conhecimento seja, até certo ponto, transformado em informação para utilização e retenção deste conhecimento; pois não podemos nos esquecer de que, o conhecimento tácito, inerente a cada pessoa, a cada indivíduo, é difícil de ser registrado.

Também pode-se inferir que a Governança do Conhecimento possui uma ligação com aspectos relacionados a custos, riscos e recursos, vinculados a processos organizacionais e processos de gestão de conhecimento e que pode sofrer interferências de aspectos ou padrões culturais, sociais e políticos. Assim a Governança do Conhecimento permeia várias áreas, processos e aspectos tanto relacionados ao conhecimento, como a tomada de decisão, como a gestão organizacional, como a sustentabilidade, como socioculturais e políticos, alinhados à criação, compartilhamento, retenção e uso do conhecimento.

Este artigo possui como limitação a utilização apenas um idioma (inglês) e dois termos (Knowledge Governance e Governance of Knowledge). Como trabalhos futuros sugere-se o estudo de outras perspectivas que possam estar sendo abordadas, além do aprofundamento sobre as abordagens aqui tratadas, utilizando-se da mesma metodologia, ou até, de metodologias diferenciadas. Considera-se ainda a possibilidade de realizar estudos empíricos para analisar qual perspectiva está sendo utilizada pelas organizações. Acredita-se que as estratégias metodológicas podem proporcionar uma base sólida para realização de uma revisão de literatura utilizando outras bases de dados.

### Referências

- Albuquerque A. M.; Casaes, J. C. C.; Souza, J. A. & Sá Freire, P. (2017). Governança do conhecimento: uma análise panorâmica da literatura. Anais do I SUCEG, Florianópolis, SC, Brasil.
- Alvarenga Neto, R. C. D. (2008). Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva.
- Antonelli, C. (2006). The Business Governance of Localized Knowledge: An Information Economics Approach for the Economics of Knowledge. Working paper n. 02/2005. Industry and Innovation. September. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/227348505>.
- Antonelli, C. (2005). Models of knowledge and systems of governance. Journal of Institutional Economics, 1, 51-73.
- Atlas TI. (2022). ATLAS.ti - The Qualitative Data Analysis & Research Software, 2022. Disponível em <https://atlasti.com/>. Acesso em 22 de mar. 2022.

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Tradução: Luís Antônio Reto, Augusto Pinheiro. 3ª Reimpressão, 1. ed. São Paulo. Edições 70.
- Buckley, P. J.; Carter, M. J. (1996). The Economics of Business Process Design: Motivation, Information, and Coordination Within the Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 33, 301-332.
- Burlamaqui L. (2012). Knowledge Governance: An Analytical Approach and its Policy Implications. In: Burlamaqui L., Castro A. C., Kattel R., editores. *Knowledge governance: Reasserting the public interest*. London, UK and New York, NY, USA: Anthem Press; 3-26.
- Clark, K. B.; Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Foss, N. J. (2007). The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. DRUID Working Paper No. 06-10. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/4900022>.
- Foss, N. J. & Mahoney, J. T. (2010). Exploring Knowledge Governance. *International Journal of Strategic Change Management*, January. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/46479621>. Acesso em: 08 de set. 2021.
- Freire, P. S.; Dandolini, G. A.; Souza, J. A.; Silva, T. C. & Couto, R. M. (2017). Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. *Biblios: Journal of Librarianship and Information Science*, 69.
- Gerritsen A. L.; Stuiver M. & Termeer C. J. A. M. (2013). Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers. *Science and Public Policy*, 40 (5), 604-615.
- Goldman, F. L. (2010). Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Organizacional: Antagônicas ou Complementares? *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 10 (2), 1-15, ago./dez.
- Grandori, A. (2001). Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm. *Journal of Management and Governance*, 5 (3-4), 381-399.
- Grandori, A. (1997). Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models. *Journal of Management and Governance*, 1, 29-42.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-Form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-91.
- Heiman, B. & Nickerson, J. A. (2002). Towards Reconciling Transaction Cost Economics and the Knowledge-based View of the Firm: The Context of Interfirm Collaborations. *International Journal of the Economics of Business*, 9, 97-116.
- Henry C. & Stiglitz J. E. (2010). Intellectual property, dissemination of innovation and sustainable development. *Global Policy*, 3, 237-251.

- Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. & Schubert, R. F. (2001). *A Comunidade do Futuro: ideias para uma nova comunidade*. São Paulo: Ed. Futura.
- Iramuteq. (2021). Iramuteq Software de análise de corpus textual. Disponível em: <http://iramuteq.org>. Acesso 15 de out. 2021.
- Jasanoff, S. (2005). *Designs on nature: science and democracy in Europe and the United States*. Princeton University Press, Princeton NJ.
- Laursen, K. & Foss, N. J. (2003). New HRM practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
- Michailova S. & Foss N. J. (2009). Knowledge governance: Themes and questions. In: Foss N. J., Michailova S, editors. *In: Knowledge governance: Processes and Perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press; 1–24.
- Miller, C. A. (2008). Civic epistemologies: constituting knowledge and order in political communities. *Sociology Compass*, 2 (6), 1896–1919.
- Mowery, D. C.; Oxley, J. & Silverman, B. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Nilsson M.; Lucas P. & Yoshida T. (2013). Towards an integrated framework for SDGs: ultimate and enabling goals for the case of energy. *Sustainability*, 5 (10), 4124–4151.
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and Innovation in Organizations and Economics*. Oxford: Oxford University Press. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/240087005\\_Learning\\_and\\_Innovation\\_in\\_Organizations\\_and\\_Economies](https://www.researchgate.net/publication/240087005_Learning_and_Innovation_in_Organizations_and_Economies). Acesso em: 29 de set. 2021.
- Osterloh, M. & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational form. *Organization Science*, 11, 538-550.
- Pinho I. (2016). Knowledge Governance and University Research Center. Proceedings of the TAKE Conference - Theory and Applications in the Knowledge Economy, Aveiro.
- Pinho I. & Pinho C. (2016). Aligning Knowledge Management with Research Knowledge Governance. In *Handbook of Research on Innovations in Information Retrieval, Analysis, and Management*. Editores Martins, J. T.; Molnar, A. IGI Global, Pennsylvania, 489-504.
- Pinho, I.; Pinho, C. & Costa, A. P. (2019). Knowledge Governance: Building a Conceptual Framework. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8 (1), jan-abr, 72-92. DOI <http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i1>.
- Rizzatti, G. (2020). *Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional*, 285 f, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

- Takeuchi, H.; Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento [recurso eletrônico] - Dados eletrônicos*. Tradutora: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman.
- Valli, M. *Análise de Cluster*. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, São Paulo, 4, 77-87, ago. 2012. ISSN 2316-3852. Disponível em: <[http://www.fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/107](http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/107)>. Acesso em: 04 out. 2022. doi: <https://doi.org/10.22287/ag.v0i4.107>.
- van Kerkhoff, L. (2013). *Knowledge Governance for Sustainable Development: A Review. Challenges in Sustainability*, 1 (2), 82-93.
- van Kerkhoff, L. & Pilbeam, V. (2017). *Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: knowledge governance approach*. *Environmental Science and Policy*, 73, 29–37.
- van Der Hel, S. (2016). *New science for global sustainability? The institutionalisation of knowledge co-production in Future Earth*. *Environmental Science & Policy*, 61, 165–175.
- VOSviewr. (2021). VOSviewer Software para construção e visualização de redes bibliométricas. Disponível em: <https://www.vosviewer.com/>. Acesso em 15 de jan. 2021.
- Westphal, A. M. S. (2014). *Egresso da Primeira Chamada do Programa “Ciência sem Fronteiras”: Reflexos no sistema educacional brasileiro (Learning with outcomes)*, 121 f, Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação, Universidade Católica de Brasília, Brasília.

Submetido em: 06.12.2022

Aceito em: 05.01.2023