



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE PANORÂMICA DA LITERATURA.**

### **Almir dos Santos Albuquerque**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na  
Universidade Federal de Santa Catarina

[asaalbuquerque@gmail.com](mailto:asaalbuquerque@gmail.com)

### **Júlio Cesar Costa Casaes**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na  
Universidade Federal de Santa Catarina

[julio.casaes@gmail.com](mailto:julio.casaes@gmail.com)

### **João Artur de Souza**

Doutor em Engenharia de Produção

Professor no Departamento de Engenharia do Conhecimento na Universidade Federal de Santa  
Catarina

[jartur@gmail.com](mailto:jartur@gmail.com)

### **Patrícia de Sá Freire**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Professora no Departamento de Engenharia do Conhecimento na Universidade Federal de Santa  
Catarina

[patriciadesafreire@gmail.com](mailto:patriciadesafreire@gmail.com)



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## RESUMO

A Governança do Conhecimento considera os processos do conhecimento quanto ao uso, criação, retenção, integração e compartilhamento, e a influência sofrida pelos mecanismos de governança. O objetivo do artigo é apresentar uma visão das publicações sobre Governança do Conhecimento ao longo dos anos. Para a pesquisa foi realizado uma revisão sistemática identificando os autores mais produtivos; concentração de autores por trabalho; análise das palavras-chaves; tipo de publicação; tipo de pesquisa; e, também, a relevância dos artigos. Foram analisados 42 documentos e, como resultado mais expressivo, verificou-se que existem poucos autores que efetivamente produzem documentos sobre o assunto, além de poucas ferramentas desenvolvidas para área.

**Palavras-chave:** governança do conhecimento. gestão do conhecimento. revisão da literatura. pesquisa de governança.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## ***KNOWLEDGE GOVERNANCE: A PANORAMIC REVIEW OF THE LITERATURE***

### ***ABSTRACT***

*Knowledge Governance considers the processes of knowledge regarding the use, creation, retention, integration and sharing, and the influence suffered by the mechanisms of governance. The purpose of this article is to present a view of the publications on Knowledge Governance over the years. For the research a systematic review was carried out identifying the most productive authors; concentration of authors per work; analysis of keywords; type of publication; type of research; and also the relevance of the articles. We analyzed 42 documents and, as a more expressive result, it was verified that there are few authors who actually produce documents on the subject, as well as few tools developed for the area.*

**Keywords:** *knowledge management. knowledge management. literature review. governance research.*



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento organizacional, para Nonaka e Takeuchi (1997), é a capacidade que uma empresa tem para criar conhecimento, disseminá-lo em seu ambiente e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas. Devido a isso, tornou-se vital para a administração das organizações, gerando assim, uma necessidade premente de um novo modelo de governança para a eficácia dos mecanismos e procedimentos envolvidos nessa forma de gestão.

Emerge então, a Governança do Conhecimento que está diretamente relacionada com os processos de uso do conhecimento, que são influenciados pelos mecanismos de governança (FOSS; MAHONEY, 2010). Ela representa uma intersecção entre a gestão do conhecimento, gestão estratégica e teoria da firma. Pode ser considerada uma abordagem interdisciplinar, ainda emergente, que perpassa as áreas de gestão do conhecimento, estudos de organização, estratégia organizacional e gestão de recursos humanos (FOSS, 2011).

A Governança do Conhecimento envolve "a escolha de estruturas e mecanismos organizacionais que possam influenciar o processo de utilização, compartilhamento, integração e criação de conhecimento em direções preferidas e em direção a níveis preferenciais" (FOSS et al, 2010). Os mecanismos de governança do conhecimento são formais ou informais. Os mecanismos formais incluem a implantação de sistemas de informação, sistemas de recompensa, direitos de decisão etc., enquanto os mecanismos informais compreendem cultura, redes e comunidades de prática (FOSS, 2007).

Nesse contexto, a Governança do Conhecimento significa implementar mecanismos de governança que reduzam os custos de compartilhamento, integração e criação de conhecimento, maximizando os benefícios líquidos dos processos de transferência, compartilhamento e criação de conhecimento (FOSS, 2011). Devido a isso, a nova abordagem, Governança do Conhecimento, surge como forma de compreender o papel do conhecimento no crescimento e no desenvolvimento, reunindo novas percepções teóricas e novas evidências empíricas sobre o assunto.

O objetivo desse artigo é apresentar um panorama atual das publicações sobre a abordagem Governança do Conhecimento ao longo dos anos de 2000 a 2017.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A extensa produção acadêmica relacionada às questões do conhecimento tem se diversificado, se expandido e se difundido em larga escala nos últimos anos, onde cada vez mais percebe-se que grande parte dessa produção tendenciam em receitar processos ou ferramentas. Daí a importância desse constructo “conhecimento” que tem se tornado relevante objeto de estudo de muitos pesquisadores.

Através desses estudos os pesquisadores nos ajudaram a entender que “conhecimento refere-se a crenças e informações, podendo ser explícito, transmitido facilmente de forma formal, ou tácito, que é o conhecimento dinâmico armazenado na memória das pessoas, o que é difícil de ser articulado” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997); ou ainda que “conhecimento é conteúdo ou processo efetivado, por agentes humanos ou artificiais de geração de valor científico, tecnológico, econômico, social e cultural” (PACHECO, 2014).

Os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), revelam que o conhecimento pode e deve ser gerenciável, originando assim a área de Gestão do Conhecimento Organizacional que é a capacidade que uma organização tem para criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Para Goldman (2010), Gestão do Conhecimento Organizacional é um meta-processo voltado à coordenação e integração dos diferentes processos de conhecimento existentes em uma empresa, possibilitando aprimorar a emergência de seu conhecimento organizacional.

Portanto, a Gestão do Conhecimento é essencial para a administração das organizações, porém gerenciar conhecimento não é trivial. Surge assim a Governança do Conhecimento como um novo modelo, que segundo Foss (2007), representa a coesão de uma série de desenvolvimentos paralelos, como a convergência da economia organizacional, a visão baseada no conhecimento, na gestão estratégica e, a interface emergente entre gestão do conhecimento e perspectivas da teoria e do comportamento organizacional.

Foss e Mahoney (2010) relacionam a Governança do Conhecimento com os processos de uso de conhecimento, criação, retenção, integração e compartilhamento, e como estes são influenciados pelos mecanismos de governança. Neste sentido, Pemsel e Müller (2012),



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

apresentam que o tema Governança do Conhecimento é abordado na literatura em três categorias, a saber: 1) governança do conhecimento nas organizações; 2) governança dos processos de criação de conhecimento; e, 3) governança do conhecimento nas organizações nos seus relacionamentos inter e intra-organizacionais.

O cerne da intersecção dessas ideias apresentadas na literatura sobre o tema é a concepção de que a gestão e a governança do conhecimento de qualquer tipo (tácito ou explícito), se tornaram um problema crítico para a dinâmica competitiva, a estratégia internacional, a construção de recursos, os limites das empresas e muitas outras questões (FOSS, 2011).

Complementar a fundamentação deste trabalho, buscou-se apresentar alguns conceitos relacionados às diferenças entre governança e gestão e, um breve contexto sobre governança do conhecimento.

## **2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO**

Para Goldman (2010), a Gestão do Conhecimento é um meta-processo voltado à coordenação e integração dos diferentes processos de conhecimento existentes em uma empresa, possibilitando aprimorar a emergência de seu conhecimento organizacional. Gerritsen et al. (2013) acredita que a governança do conhecimento envolve a governança da produção e disseminação do conhecimento por indivíduos e organizações que se dedicam propositadamente à produção colaborativa de ideias inovadoras e compartilhadas.

Essas aproximações entre Gestão do Conhecimento e Governança do Conhecimento, vislumbra a conclusão de que as duas áreas são complementares. A partir de seus conceitos devidamente ajustados e a corroboração de pesquisas dos relacionamentos entre ambas, possibilitarão entender a inomogeneidade entre as empresas e os fatores que lhes possibilitam a longevidade (GOLDMAN, 2010).

Na visão de Goldman (2010), Gestão do conhecimento e Governança do conhecimento são complementares, porém, percebe-se através da literatura existente, que apesar das mesmas se



complementarem, possuem algumas características distintas entre si. Abaixo no Quadro 1, apresentamos algumas considerações que podem ratificar esse entendimento.

**Quadro 1 – Considerações sobre Gestão do conhecimento e Governança do Conhecimento**

<b>Gestão do Conhecimento (GC)</b>	<b>Governança do Conhecimento (KG)</b>
- É a capacidade que uma organização tem para criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).	- Micro estrutura teórica em que um portfólio de mecanismos de Governança do Conhecimento é avaliado de acordo com dois critérios: a "possibilidade" cognitiva de sustentar certos tipos de intercâmbios de conhecimento; e o custo comparativo do mecanismo onde mais de um é aplicável. (GRANDORI, 2001).
- É a gestão dos ativos intangíveis baseada, sobretudo, na competência dos colaboradores de uma determinada organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).	- Significa implementar mecanismos de governança que reduzam os custos de compartilhamento, integração e criação de conhecimento (FOSS, 2007).
- Refere-se aos processos de criação, incorporação, organização, armazenagem, transferência, disseminação, síntese, proteção e utilização do conhecimento (NONAKA, 2005).	- Está relacionada com os processos de uso de conhecimento, criação, retenção, integração e compartilhamento, e como estes são influenciados pelos mecanismos de governança (FOSS; MAHONEY, 2010).
- É a capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento, desde sua criação a partir de dados, sua transformação em informações, e, a partir da análise das informações e sua transformação em conhecimento propriamente, sua contextualização, categorização, armazenamento, uso e disseminação, correção, compilação e reutilização (ROSSETI; MORALES, 2007).	- Utiliza os MICROFUNDAMENTOS de gestão (Teoria de custo de transação, Teoria da Firma, etc.) visando diminuir oportunismo gerencial e reduzir custos de transações, ajudando na melhoria dos controles da Gestão Estratégica do Conhecimento. (GOLDMAN, 2010).
- É um meta-processo voltado à coordenação e integração dos diferentes processos de conhecimento existentes em uma empresa, possibilitando aprimorar a emergência de seu conhecimento organizacional (GOLDMAN, 2010).	- Pode ser considerada uma abordagem interdisciplinar, ainda emergente, que perpassa as áreas de gestão do conhecimento, estudos de organização, estratégia organizacional e gestão de recursos humanos (FOSS, 2011).
- Se centra na gestão dos processos específicos de produção do conhecimento, como tornar explícitas as questões do conhecimento, organizar o financiamento ou compartilhar conhecimentos (GERRITSEN et al., 2013).	- Tem como objetivo oferecer ideias novas e inovadoras, e soluções que permitam aos atores deixar de lado os <i>insights</i> e práticas tradicionais e afastar-se de padrões de interação inerte, negociações de impasse e conflitos de interesse (GERRITSEN et al., 2013).

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em pesquisadores diversos.

## 2.2 BREVE CONTEXTO SOBRE GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

O termo “Governança do Conhecimento” não é tão recente e foi apresentado por Grandori (2001), que foi uma das precursoras em estudos/pesquisa desse assunto. Onde em seu trabalho intitulado *Neither hierarchy nor identity: Knowledge governance mechanisms and theory of the firm*, apresenta uma micro estrutura teórica em que um portfólio de mecanismos de Governança do



Conhecimento é avaliado de acordo com dois critérios: a "possibilidade" cognitiva de sustentar certos tipos de intercâmbios de conhecimento; e o custo comparativo do mecanismo onde mais de um é aplicável.

Foss (2007), apresenta uma abordagem diferenciada e emergente, que permeia os campos da Gestão do Conhecimento, dos estudos da organização, das estratégias e da gestão de recursos humanos; denominando-a de “abordagem da governança do conhecimento” (*knowledge governance approach - KGA*). Para esse pesquisador, os conceitos de governança do conhecimento emergem como uma tentativa de orientar os esforços de gestão do conhecimento, combinando o nível macro organizacional (grupo) com o nível micro organizacional (individual).

A governança do conhecimento envolve a governança da produção e disseminação do conhecimento por indivíduos e organizações, seja na criação, compartilhamento, ou transferência de conhecimento, que se dedicam propositadamente à produção colaborativa de ideias inovadoras e compartilhadas. Gerritsen et al., (2013) afirmam que isso implica na formação de comunidades de aprendizagem orientadas para a prática e auto-organização nas quais o conhecimento é produzido socialmente e transdisciplinar, e durante o qual os participantes se envolvem em práticas reflexivas.

Os estudos de Gerritsen et al. (2013), apresentam o funcionamento da governança do conhecimento resumido nos seguintes princípios: auto-organização, produção e disseminação de conhecimento transdisciplinar, aprendizagem social, reflexividade e gerenciamento de fronteiras.

## 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa ocorreu por meio de uma de uma revisão sistemática com vistas a identificar as abordagens sobre Governança do Conhecimento, de forma a possibilitar a apresentação de um panorama atual das publicações sobre a abordagem ao longo dos anos. Estas abordagens estão relacionadas a modelos, características, aspectos facilitadores e dificultadores durante a sua implementação, além de acompanhar a evolução sobre o assunto ao longo do tempo.

Para este estudo sobre o assunto, foram consultadas as bases de dados *Web of Science (WoS)* e *Scopus*. A escolha dessas duas bases foi devido a abrangência de documentos em





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

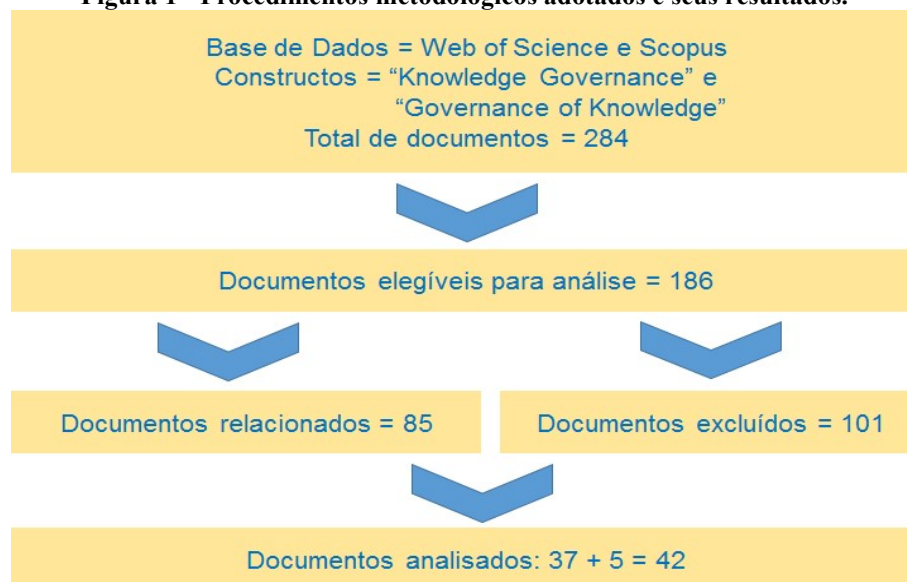
disciplinas diversificadas, aumentando, assim, as chances de obter o maior número de trabalhos referente a Governança do Conhecimento em diversas áreas.

A busca ocorreu pela combinação das palavras-chave “*Knowledge Governance*” e “*Governance of Knowledge*”, existentes nos títulos, palavras-chaves e resumos dos documentos pesquisados, sendo utilizado a sintaxe apropriada a cada base de dados. Quanto ao período de publicação não houve limitação quanto ao início, porém a seleção de documentos compreendeu até o mês de junho de 2017. A língua foi uma restrição da pesquisa sendo utilizados somente documentos escritos em inglês e português. Os critérios de inclusão de documentos para a pesquisa foram limitados a artigos publicados em periódicos, anais, capítulo de livros e revisão por pares.

Como resultado preliminar, foram retornados 284 documentos, sendo 173 da *Scopus* e 111 da *WoS*. Em seguida estes documentos foram exportados para o software *EndNote X7* que auxiliou na análise. Entre os documentos retornados, foram identificados e excluídos 95 por estarem duplicados entre as bases, totalizando 186 documentos elegíveis para análise.

Em um segundo refinamento, em cima dos documentos elegíveis, foram lidos os resumos dos documentos para verificar se os mesmos estavam relacionados com os objetivos da pesquisa, destes 101 foram excluídos. Posteriormente foram verificados quais documentos continham acesso ao texto completo, com isso outros 48 documentos foram excluídos. Com 37 documentos para serem analisados foram adicionados cinco outros documentos nos quais os autores julgaram serem relevantes. Ao todo foram analisados efetivamente 42 documentos. A Figura 1 apresenta os procedimentos metodológicos adotados.

**Figura 1 - Procedimentos metodológicos adotados e seus resultados.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise consistiu em realizar um tratamento das informações, sendo utilizado como critérios a relação com a Governança do Conhecimento quanto a relevância; o tipo de estudo e conceito utilizado na pesquisa. As informações foram classificadas e tabuladas em planilha *Excel*, por meio de uma matriz de análise, baseado nos documentos do Quadro 1 abaixo.

**Quadro 1 - Relação de documentos analisados.**

Seq.	Ano	Autores	Título
1	2017	Andreeva, T.; Vanhala, M.; Sergeeva A., Ritala, P.; Kianto, A.	When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation.
2	2017	van Kerkhoff, L.; Pilbeam, V.	Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: A knowledge governance approach.
3	2016	Antonelli, C.	A Schumpeterian growth model: wealth and directed technological change.
4	2016	Giebels, D.; van Buuren, A.; Edelenbos, J.	Knowledge governance for ecosystem-based management: Understanding its context-dependency.
5	2016	Pemsel, S.; Müller, R. Söderlund, J.	Knowledge Governance Strategies in Project-based Organizations.
6	2015	Burlamaqui, L.	Governing Knowledge: Intellectual Property Management for Development and the Public Interest.
7	2015	Giebels, D., van Buuren, A.; Edelenbos, J.	Using knowledge in a complex decision-making process - Evidence and principles from the Danish Houting project's ecosystem-based management approach.



8	2015	Giebels, D.; Teisman, G. R.	Towards ecosystem-based management for Mainports: A historical analysis of the role of knowledge in the development of the Rotterdam harbor from 1827 to 2008.
9	2014	Antonelli, C., Amidei, F. B; Fassio, C.	The mechanisms of knowledge governance: State owned enterprises and Italian economic growth, 1950-1994.
10	2014	Pemsel, S.; Wiewiora, A.; Muller, R.; Aubry, M., Brown, K.	A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations.
11	2014	Pezzillo Iacono, M.; De Nito, E.; Esposito, V.; Martinez, M.; Moschera, L.	Investigating the Relationship between Coordination Mechanisms and Knowledge in a Wine Firm.
12	2013	Antonelli, C.	Knowledge Governance: Pecuniary Knowledge Externalities and Total Factor Productivity Growth.
13	2013	Buser, M.	Engineering Students as Innovation Facilitators for Enterprises.
14	2013	Gerritsen, A. L.; Stuiver, M.; Termeer, C.	Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers.
15	2013	Kiminami, L.; Furuzawa, S.	Knowledge creation through international cooperation in agriculture.
16	2013	Lemmens, T.	Pharmaceutical Knowledge Governance: A Human Rights Perspective.
17	2013	Muller, R.; Gluckler, J.; Aubry, M.; Shao, J. T.	Project Management Knowledge Flows in Networks of Project Managers and Project Management Offices: A Case Study in the Pharmaceutical Industry.
18	2013	Paraskevas, A.; Altinay, L.; McLean, J.; Cooper, C.	Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance.
19	2013	Wang, H.	A CoPs approach to knowledge governance: A university-industry case study in Chin.
20	2013	Zhang, Q. Y.; Zhou, K. Z.	Governing interfirm knowledge transfer in the Chinese market: The interplay of formal and informal mechanisms.
21	2012	Chen, L., Fong, P. S. W.	Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach.
22	2012	Katičić, L., Lovrinčević, Z.	Corporate asset management and survey in Croatian companies.
23	2012	Pemsel, S.; Muller, R.	The governance of knowledge in project-based organizations.
24	2012	Rouyet, J. I.; Aguilar, L. J.; Marcos, A.	Applying Cobit 4.1 to Knowledge Governance Matrix ProGOB to control governance objectives.
25	2012	Simone C., Proietti L.	Wholly proprietary versus wholly open knowledge strategies: Some empirical evidences from Italian biotech firms.
26	2011	FOSS, Nicolai J.	Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications.
27	2010	Ardimento, P.; Baldassarre, M. T.; Cimitile, M. Mastelloni, G.	Key Performance Indicators to Relate Knowledge Governance with Knowledge Process.
28	2010	Bocquet, R.; Mothe, C.	Knowledge governance within clusters: The case of small firms.

29	2010	Burlamaqui, L.	Knowledge governance, innovation and development.
30	2010	Clifton, N.; Keast, R.; Pickernell, D.; Senior, M.	Network structure, knowledge governance, and firm performance: Evidence from innovation networks and SMEs in the UK.
31	2010	Goldman, F.	Gestão do conhecimento e gestão do conhecimento organizacional: antagônicas ou complementares?
32	2010	FOSS, N. J.	Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications.
33	2010	FOSS, N. J. MAHONEY, J. T.	Exploring Knowledge Governance.
34	2010	Mudambi, S. M.; Tallman, S.	Make, buy or ally? Theoretical perspectives on knowledge process outsourcing through alliances.
35	2010	van Buuren, A.; Eshuis, J.	Knowledge governance: complementing hierarchies, networks and markets?
36	2008	Zhang, P. C.; Wen, P.; Zhang, K. J.; Zhang, L. B	An Empirical Study on the Knowledge Governance Choices and Knowledge Integration Efficiency in Work Teams.
37	2007	Foss, N. J.	Knowledge governance in a dynamic global context: the center for strategic management and globalization at the Copenhagen Business School.
38	2007	Foss, N. J.	The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics.
39	2006	Antonelli, C.	The business governance of localized knowledge: An information economics approach for the economics of knowledge.
40	2006	Cheng, P.; Choi, C. J.; Eldomiaty, T. I.	Governance structures of socially complex knowledge flows: Exchange, entitlement and gifts.
41	2001	GRANDORI, A.	Neither hierarchy nor identity: Knowledge governance mechanisms and theory of the firm.
42	2000	NOOTEBOOM, B.	Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.4 GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO NA LITERATURA

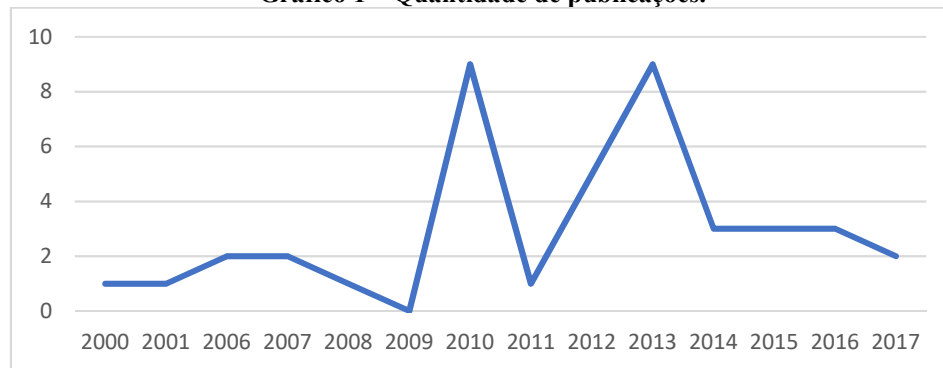
Esta seção apresenta e discute os dados coletados no estudo, com o objetivo de atender o proposto neste artigo. A sessão começa com a distribuição de documentos ao longo dos anos estudados, de modo que é possível apresentar os seguintes resultados: autores mais produtivos; concentração de autores por trabalho; análise das palavras-chaves; tipo de publicação; tipo de pesquisa; e, por fim, relevância dos documentos.

A primeira análise realizada teve como objetivo identificar como a produção científica sobre o tema foi distribuída durante o período. Assim, dos 42 documentos resultantes da amostra, após a aplicação dos filtros acima mencionados, foi identificado, de acordo com o Gráfico 1, que

a distribuição não é linear e nem sequer apresenta um comportamento homogêneo dentro do período de tempo.

Conforme observado no Gráfico 1, o assunto inicia-se no ano 2000, porém a área investigada ocorre a partir do ano 2006, quando se inicia o aumento da produção científica, atingindo picos em 2009 e 2013. Este interesse pode ser explicado pela necessidade de mais transparência e entender como o conhecimento é influenciado pelos mecanismos de governança organizacional.

**Gráfico 1 – Quantidade de publicações.**



Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa.

Por último, enfatiza-se nos últimos 4 anos a produção de documentos tem-se mantido estável. Ressalta-se que 2017, apresenta um baixo número de publicação pelo fato da pesquisa ter sido realizada no primeiro semestre e muitos documentos podem não ter sido indexados nas bases de conhecimento.

Neste artigo, o que se percebe é que grande parte da produção científica é produzida por um pequeno número de pesquisadores. A Tabela 1 mostra o número de artigos publicados pelo autor.

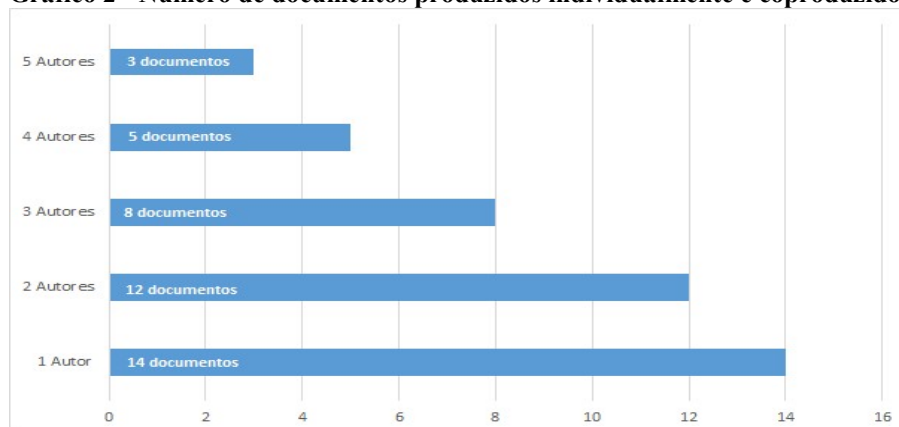
**Tabela 1 - Percentual de produção por autores.**

Autores	Qtidade	%	Autores	Qtidade	%
FOSS, H. J.	5	5,49%	AUBRY, M.	2	2,20%
ANTONELLI, C.	4	4,40%	BROWN, K.	2	2,20%
GIEBELS, D.	3	3,30%	BURLAMAQUI, L.	2	2,20%
PEMSEL, S.	3	3,30%	EDELENBOS, J.	2	2,20%
vanBUUREN, A	3	3,30%	MULLER, R.	2	2,20%
			Outros	68	69,23%

Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa.

Conforme observado na Tabela 1, apenas dez autores escreveram mais de um documento, enquanto 68 autores (69,23%) foram responsáveis pela produção de um único artigo, determinando uma boa difusão da produção de conhecimento nesta área. Além disso, vale a pena mencionar que esses autores são encontrados em diferentes campos do conhecimento.

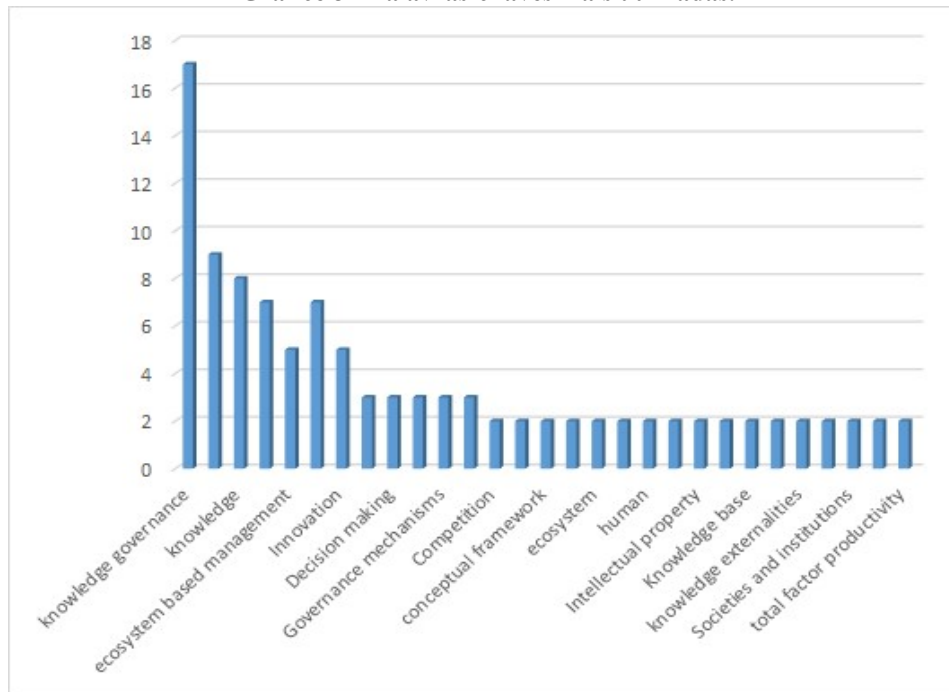
**Gráfico 2 - Número de documentos produzidos individualmente e coproduzidos.**



Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa.

Outra análise realizada foi a identificação do número de autores por documentos, ou seja, quantos autores escreveram o documento. É interessante notar que a maioria dos documentos, ou mais especificamente, 26 documentos (61,90%), foram escritos por um ou por dois autores, e outros 16 documentos foram escritos por mais de três autores, conforme se constata no Gráfico 2. É interessante destacar o grande número de trabalhos produzidos por um único autor, provando a existência de pouca interação entre pesquisadores, talvez devido à diversidade das áreas de conhecimento envolvidas no campo de Governança do Conhecimento.

**Gráfico 3 - Palavras-chaves mais utilizadas.**



Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa.

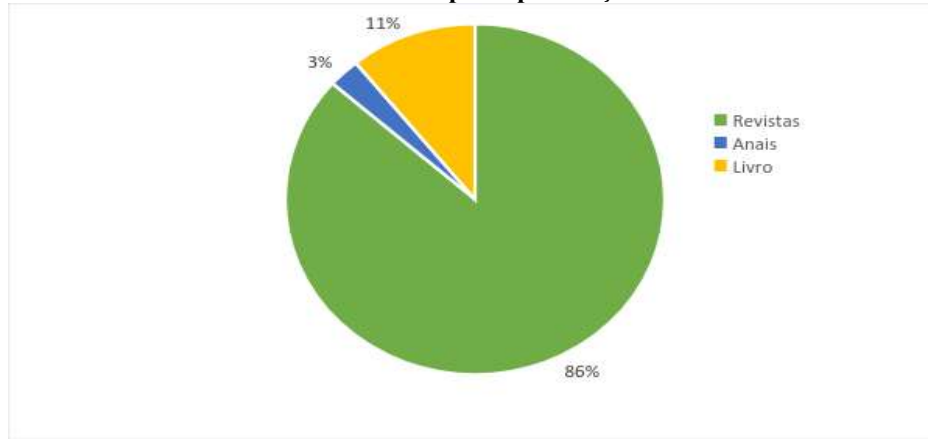
Analisando os documentos da amostra, foram identificadas 330 palavras-chaves. “*Knowledge Governance*” foi a palavra-chave mais usada, com 17 ocorrências, seguida da palavra “*Knowledge*” e “*Ecosystem based management*” com nove e oito ocorrências, respectivamente.

É interessante notar que as três primeiras palavras-chaves mais utilizadas tratam da governança do conhecimento, Conhecimento e da gestão por meio de seu ecossistema. Isto reforça a ideia de que os assuntos estão associados.

A maioria dos documentos analisados foram publicados em inglês, com exceção de um documento publicado em português. O que se percebe, também que grande parte das publicações dos documentos ocorrem em *Journals* (Revistas) – Gráfico 4.



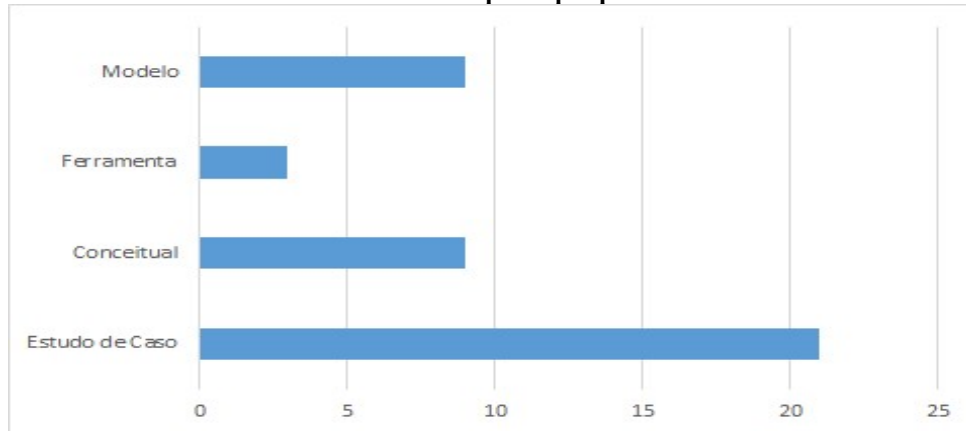
**Gráfico 4 – Tipo de publicações.**



Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa.

Nos documentos analisados foram identificados muitos estudos de caso, 21 no total, e poucas ferramentas desenvolvidas, apenas três, quanto ao tipo de pesquisa que tratam da Governança do Conhecimento (Gráfico 5).

**Gráfico 5 – Tipo da pesquisa.**



Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa.

Para os artigos foram definidas categorias de relevância quanto a sua tratativa, onde o mesmo foi classificado como sendo de: modelo, estudo de caso, conceitual ou ferramenta. Foi constatado apenas três artigos que trabalharam com ferramentas em Governança do Conhecimento, “*Applying Cobit 4.1 to Knowledge Governance Matrix ProGOB to control governance objectives*”; “*Knowledge Governance: Pecuniary Knowledge Externalities and Total Factor*





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

*Productivity Growth.”; e, “Network structure, knowledge governance, and firm performance: Evidence from innovation networks and SMEs in the UK”.*

Os artigos que tratam de modelos são: *“A Schumpeterian growth model: wealth and directed technological change”*; *“Governing Knowledge: Intellectual Property Management for Development and the Public Interest”*; *“Towards ecosystem-based management for Mainports: A historical analysis of the role of knowledge in the development of the Rotterdam harbor from 1827 to 2008”*; *“Project Management Knowledge Flows in Networks of Project Managers and Project Management Offices: A Case Study in the Pharmaceutical Industry”*; *“Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach”*; *“Wholly proprietary versus wholly open knowledge strategies: Some empirical evidences from Italian biotech firms”*; *“Knowledge governance within clusters: The case of small firms”*; *“An Empirical Study on the Knowledge Governance Choices and Knowledge Integration Efficiency in Work Teams”*; e, *“The business governance of localized knowledge: An information economics approach for the economics of knowledge”*.

Já os artigos classificados como conceitual são: *“A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations”*; *“Corporate asset management and survey in Croatian companies”*; *“Exploring Knowledge Governance”*; *“Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Organizacional: antagônicas ou complementares?”*; *“Knowledge governance: complementing hierarchies, networks and markets?”*; *“Knowledge governance in a dynamic global context: the center for strategic management and globalization at the Copenhagen Business School”*; *“Governance structures of socially complex knowledge flows: Exchange, entitlement and gifts”*; e, *“Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance”*.

Por último, os artigos que abordaram estudo de caso foram: *“Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: A knowledge governance approach”*; *“When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation”*; *“Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications”*; *“Knowledge governance for ecosystem-based management:*

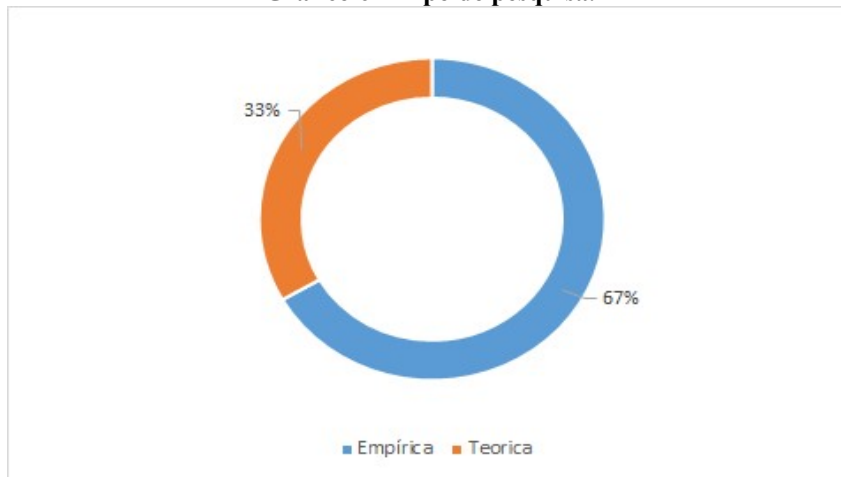


Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

*Understanding its context-dependency”; “Knowledge Governance Strategies in Project-based Organizations”; “Using knowledge in a complex decision-making process - Evidence and principles from the Danish Houting project's ecosystem-based management approach”; “Investigating the Relationship between Coordination Mechanisms and Knowledge in a Wine Firm”; “The mechanisms of knowledge governance: State owned enterprises and Italian economic growth, 1950-1994”; “A CoPs approach to knowledge governance: A university-industry case study in Chin”; “Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance”; “Engineering Students as Innovation Facilitators for Enterprises”; “Governing interfirm knowledge transfer in the Chinese market: The interplay of formal and informal mechanisms.”; “Knowledge creation through international cooperation in agriculture”; “Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers”; “Pharmaceutical Knowledge Governance: A Human Rights Perspective”; “The governance of knowledge in project-based organizations”; “Key Performance Indicators to Relate Knowledge Governance with Knowledge Process”; “Knowledge governance, innovation and development”; “Make, buy or ally? Theoretical perspectives on knowledge process outsourcing through aliances”; “Neither hierarchy nor identity: Knowledge governance mechanisms and theory of the firm”; e, “The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics”.*

Quanto ao tipo de pesquisa os artigos foram classificados como sendo empírica e teórica - Gráfico 6. A maioria das pesquisas foram baseadas em estudo empírico, isso corrobora com a percepção de que a grande quantidade de artigos trata de estudo de caso.

**Gráfico 6 – Tipo de pesquisa.**



Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tratou de apresentar uma revisão sistemática apresentando um panorama da literatura sobre o tema Governança do Conhecimento, desde os primórdios até junho de 2017. Para tanto foram pesquisados documentos constantes na base de conhecimento *Scopus* e *Web of Science* seguindo um roteiro de pesquisa, descrito na seção 2.3, no qual resultou a análise de 42 documentos.

Como já foi observado por Grandori (2001), Foss (2007, 2010, 2011), Goldman (2010) e outros pesquisadores da área, a Governança do Conhecimento ainda está em pleno desenvolvimento, ou seja, é um termo que já está estabelecido, porém, necessita de avanços em mais pesquisas para a sua total consolidação de modelo de Governança. Portanto, precisa ter uma visão mais ampliada e ir além da teoria da agência, teoria da firma, teorias econômicas e cognição associadas à sua origem.

Para Foss (2011), a Governança do Conhecimento significa mais do que a organização eficiente de transações, atividades ou comportamentos relacionados ao conhecimento, também significa governar as cognições dos indivíduos e, portanto, o conhecimento que é pragmaticamente aplicado para dar sentido às situações e ao que deve ser corretamente feito nessas situações.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Na pesquisa realizada verificou-se que a produção científica não é linear e nem sequer apresenta um comportamento homogêneo dentro do período de tempo, desde o ano 2000 (quando ocorre a primeira publicação) até 2017. Observa-se que o interesse no assunto “Governança do Conhecimento”, aumenta a partir do ano de 2006, quando se constata o aumento da produção científica. No entanto a maioria das produções científicas são produzidas por um pequeno número de pesquisadores, ou seja, são poucos os pesquisadores trabalhando com o tema. Nas publicações, observa-se pouca ferramenta desenvolvida e que a maioria das pesquisas são de abordagem empírica.

Apesar de ser identificadas apenas duas revistas brasileiras que publicaram documentos sobre Governança do Conhecimento, ter um documento escrito em português e dois autores que escreveram sobre o assunto, pode-se considerar um avanço. Sugere-se então realizar pesquisa semelhante para verificar como ocorre a abordagem sobre o assunto no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ANDREEVA, Tatiana, VANHALA, Mika.; SERGEEVA Anastasia. *When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation*. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 209-227, 2017.

ANTONELLI, Cristiano. *A Schumpeterian growth model: wealth and directed technological change*. **The Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 3, p. 395-406, 2016.

\_\_\_\_\_. *Knowledge governance: Pecuniary knowledge externalities and total factor productivity growth*. **Economic Development Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 62-70, 2013.

\_\_\_\_\_. *The business governance of localized knowledge: an information economics approach for the economics of knowledge*. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 3, p. 227-261, 2006.

ANTONELLI, Cristiano; AMIDEI, Federico Barbiellini; FASSIO, Claudio. *The mechanisms of knowledge governance: State owned enterprises and Italian economic growth, 1950–1994*. **Structural change and economic dynamics**, v. 31, p. 43-63, 2014.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

ARDIMENTO, P.; Baldassarre, Maria; CIMITILE, Marta. *Key performance indicators to relate knowledge governance with knowledge process*. In: **Information Systems: People, Organizations, Institutions, and Technologies**. Physica-Verlag HD, 2009. p. 147-155.

BOCQUET, Rachel; MOTHE, Caroline. *Knowledge governance within clusters: the case of small firms*. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 8, n. 3, p. 229-239, 2010.

BURLAMAQUI, Leonardo. *Governing Knowledge: Intellectual Property Management for Development and the Public Interest*. **Revista do Serviço Público**, v. 66, p. 69, 2015.

\_\_\_\_\_. *Knowledge governance, innovation and development*. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 4, p. 560-580, 2010.

BUSER, Martine. *Engineering Students as Innovation Facilitators for Enterprises*. **International journal of engineering education**, p. 1080-1087, 2013.

CLIFTON, Nick; KEAST, D.; PICKERNELL, David. *Network structure, knowledge governance, and firm performance: Evidence from innovation networks and SMEs in the UK*. **Growth and Change**, v. 41, n. 3, p. 337-373, 2010.

CHENG, Philip; CHOI, Chong Ju; ELDOMIATY, Tarek Ibrahim. *Governance structures of socially complex knowledge flows: Exchange, entitlement and gifts*. **The Social Science Journal**, v. 43, n. 4, p. 653-657, 2006.

CHEN, Le; FONG, Patrick. *Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach*. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 18, p. 13523-13539, 2012.

DAVENPORT, Thomas, H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Trad. de Lenke Peres. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

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

\_\_\_\_\_. *Knowledge governance in a dynamic global context: the center for strategic management and globalization at the Copenhagen Business School*. **European Management Review**, v. 4, n. 3, p. 183-191, 2007.

\_\_\_\_\_. *Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications*. **SMG Working Paper N° 12/2011**, ISBN: 978-87-91815-74-4, December, 2011.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

\_\_\_\_\_; HUSTED, K., MICHAILOVA, S. *Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions*. **Journal of Management Studies**, 47: 455–482. DOI:10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x.

\_\_\_\_\_; MAHONEY, Joseph T. *Exploring Knowledge Governance*. **SMG Working Paper N° 4/2010**. April 8, 2010. ISBN: 978-87-91815-57-7.

GERRITSEN, Alwin L.; STUIVER, Marian; TERMEER, Catrien JAM. *Knowledge governance: An exploration of principles, impact, and barriers*. **Science and Public Policy**, v. 40, n. 5, p. 604-615, 2013.

GIEBELS, Diana; TEISMAN, Geert R. *Towards ecosystem-based management for Mainports: A historical analysis of the role of knowledge in the development of the Rotterdam harbor from 1827 to 2008*. **Ocean & Coastal Management**, v. 108, p. 39-51, 2015.

GIEBELS, Diana; VAN BUUREN, Arwin; EDELENBOS, Jurian. *Knowledge governance for ecosystem-based management: Understanding its context-dependency*. **Environmental Science & Policy**, v. 55, p. 424-435, 2016.

\_\_\_\_\_. *Using knowledge in a complex decision-making process—Evidence and principles from the Danish Houting project's ecosystem-based management approach*. **Environmental science & policy**, v. 47, p. 53-67, 2015.

GOLDMAN, Fernando L. *Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Organizacional: Antagônicas ou Complementares?* **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 10, n.2, p. 1-15, ago./dez.2010.

GRANDORI, A. *Neither hierarchy nor identity: Knowledge governance mechanisms and theory of the firm*. **Journal of Management & Governance** v. 5, p. 381, 2001.

KATICIC, Ljiljana; LOVRINCEVIC, Zeljko. *Corporate asset management and survey in Croatian companies*. 2012.

KIMINAMI, Lily; FURUZAWA, Shinichi. *Knowledge creation through international cooperation in agriculture*. **Studies in Regional Science**, v. 43, n. 1, p. 79-87, 2013.

LEMMENS, Trudo. *Pharmaceutical knowledge governance: a human rights perspective*. **The Journal of Law, Medicine & Ethics**, v. 41, n. 1, p. 163-184, 2013.

MUDAMBI, Susan M.; TALLMAN, Stephen. *Make, buy or ally? Theoretical perspectives on knowledge process outsourcing through alliances*. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 8, p. 1434-1456, 2010.





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

MÜLLER, Ralf; GLÜCKLER, Johannes; ALBRY, Monique. *Project management knowledge flows in networks of project managers and project management offices: A case study in the pharmaceutical industry*. **Project Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 4-19, 2013.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Knowledge management: Critical perspectives on business and management**. London/New York: Routledge, 2005. 1303p.

NOOTEBOOM, Bart. *Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance*. **Journal of management and governance**, v. 4, n. 1-2, p. 69-92, 2000.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. **Dados e Governo Abertos na Sociedade do Conhecimento. Linked Open Data - Brasil**. Florianópolis – SC, 2014.

PARASKEVAS, Alexandros; ALTINAY, Levent, McLean J.; COOPER, C. *Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance*. **Annals of Tourism Research**, v. 41, p. 130-152, 2013.

PEMSEL, Sofia; WIEWIORA, Anna; MÜLLER, Ralf; ALBRY, Monique. *A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations*. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1411-1422, 2014.

PEMSEL, Sofia; MÜLLER, Ralf; SÖDERLUND, Jonas. *Knowledge governance strategies in project-based organizations*. **Long Range Planning**, v. 49, n. 6, p. 648-660, 2016.

PEMSEL, Sofia; MÜLLER, Ralf. *The governance of knowledge in project-based organizations*. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 8, p. 865-876, 2012.

PEZZILLO, Mario De NITO, Ernesto, ESPOSITO, Vincenza; MARTINEZ, Marcello; MOSCHERA, Luigi. *Investigating the relationship between coordination mechanisms and knowledge in a wine firm*. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 280-291, 2014.

ROSSETTI, Adroaldo G.; MORALES, Aran B. T. *O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento*. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

ROUYET, Juan Ignacio; AGUILAR, Luis Joyanes; MARCOS, Antonio Folgueras. *Applying Cobit 4.1 to knowledge governance: Matrix ProGOB to control governance objectives*. In: **Information Systems and Technologies (CISTI), 2012 7th Iberian Conference on**. IEEE, 2012. p. 1-6.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

SIMONE, Cristina; PROIETTI, Luca. *Wholly proprietary versus wholly open knowledge strategies: some empirical evidences from Italian biotech firms.* **Journal of Management & Governance**, v. 16, n. 3, p. 425-447, 2012.

Van BUUREN, Arwin; ESHUIS, Jasper. *Knowledge Democracy: consequence for Science, politics and media.* In: **Knowledge governance: complementing hierarchies, networks and markets?**. Berlin: Springer-Verlag, Chapter 19, 2010.

VAN KERKHOFF, Lorrae; PILBEAM, Victoria. *Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: A knowledge governance approach.* **Environmental Science & Policy**, v. 73, p. 29-37, 2017.

WANG, Hongli. *A CoPs Approach to Knowledge Governance: A University-Industry Case Study in China.* **Frontiers of Business Research in China**, v. 7, n. 4, p. 581-601, 2013.

ZHANG, Pengcheng; WEN, Peng; ZHANG, Kejun. *An Empirical Study on the Knowledge Governance Choices and Knowledge Integration Efficiency in Work Teams.* **Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WiCOM'08. 4th International Conference on.** IEEE, 2008. p. 1-4.

ZHANG, Qiyuan; ZHOU, Kevin Zheng. *Governing interfirm knowledge transfer in the Chinese market: The interplay of formal and informal mechanisms.* **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 783-791, 2013.