

## PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DA INTER-RELAÇÃO DOS TERMOS GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO E COLABORAÇÃO

Graziela Grandó Bresolin<sup>1</sup>

Breno Jaime Amaral Souto<sup>2</sup>

Patricia de Sá Freire<sup>3</sup>

***Abstract:** In the context of the knowledge society, organizations need to develop dynamic capacities to adapt to transformations. Therefore, it is necessary to manage, govern and institutionalize an internal and external culture of collaboration and knowledge sharing to create knowledge and innovation. In this context, the article aims to identify the perspectives for analyzing the interrelationship of the term's knowledge governance and collaboration. The research is classified as qualitative, theoretical, with an exploratory and descriptive objective, using a systematic literature review and thematic analysis. It was possible to identify four perspectives that are related to the researched terms. From the analysis, it is concluded that knowledge governance is a governance model that supports the sharing of knowledge for organizations pursuing innovation.*

***Keywords:** knowledge governance mechanisms; internal and external collaboration; innovation; knowledge sharing; knowledge networks.*

**Resumo:** No contexto da sociedade do conhecimento, as organizações precisam desenvolver capacidades dinâmicas de adaptação às transformações. Portanto, é preciso gerenciar, governar e institucionalizar uma cultura interna e externa de colaboração e compartilhamento do conhecimento para criação de conhecimentos e inovações. Neste contexto, o artigo tem como objetivo identificar as perspectivas de análise da inter-relação dos termos governança do conhecimento e colaboração. A pesquisa é classificada como qualitativa, teórica, com objetivo exploratório e descritivo, utilizando-se de revisão sistemática da literatura e análise temática. Foi possível identificar quatro perspectivas que estão relacionadas aos termos pesquisados. A partir das análises conclui-se que a governança do conhecimento é um modelo de governança que apoia o compartilhamento de conhecimentos para as organizações que buscam a inovação.

***Palavras-chave:** mecanismos de governança do conhecimento; colaboração interna e externa; inovação; compartilhamento de conhecimento; redes de conhecimento.*

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2350-0396>. e-mail: [grazielabresolin@gmail.com](mailto:grazielabresolin@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3203-6281>. e-mail: [ssoutobreno@gmail.com](mailto:ssoutobreno@gmail.com).

<sup>3</sup> Professora e Doutora do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>. e-mail: [patriciadesafreire@gmail.com](mailto:patriciadesafreire@gmail.com).

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto da sociedade do conhecimento, as organizações precisam desenvolver capacidades dinâmicas de adaptação às novas exigências da transformação digital, principalmente relacionada à inovação. Para manterem-se competitivas as organizações precisam gerenciar, governar e institucionalizar uma cultura interna e externa de colaboração e compartilhamento do conhecimento para cocriação e coprodução de novos conhecimentos de interesse coletivo, tanto para o desenvolvimento de seus colaboradores de maneira a impactar no desenvolvimento organizacional, quanto de todos os *stakeholders* da rede.

Assim, a governança do conhecimento (GovC) para Van Buuren e Eshuis (2010), contribui para a capacidade dos *stakeholders* de coordenar suas ações pelo desenvolvimento de ideias, competências, argumentos, disseminação e compartilhamento de conhecimento. Ao implantar os mecanismos de GovC, a organização reconhece o valor do compartilhamento, da disseminação e transferência de conhecimentos, desde o nível intraorganizacional até o interorganizacional, abrangendo *stakeholders* internos e externos da organização (Freire, Dandolini, Souza, Silva & Couto 2017).

De acordo com Nooteboom (2000), a governança do conhecimento é uma junção de mecanismos formais e relacionais, marcados pela transação ou relacionamento, os quais são baseados na percepção dos custos e dos esforços empreendidos pelas partes envolvidas. O objetivo seria minimizá-los, a fim de motivar os *stakeholders* internos e externos, para a cocriação e coprodução de novos conhecimentos fundamentais ao sucesso da organização.

Com este novo cenário, ocorre a interação e envolvimento de *stakeholders* para colaboração. Nesse sentido, a colaboração precisa ser apoiada, incentivada e implementada pelas organizações que desejam inserir os *stakeholders* internos e externos na produção de conhecimento. Os mecanismos de governança do conhecimento devem ser projetados para apoiar estes efeitos positivos da colaboração entre os *stakeholders* internos e externos das organizações.

Diante deste cenário, chega-se à seguinte questão de pesquisa: Quais as perspectivas de análise da inter-relação dos termos governança do conhecimento e colaboração? Este artigo buscou identificar as perspectivas de análise da inter-relação dos termos governança do conhecimento e colaboração. Para isso, utilizou-se de uma revisão sistemática da literatura para identificar a relação entre governança do conhecimento e colaboração. O artigo é composto por seis seções: esta introdução, fundamentação teórica sobre governança do conhecimento e

colaboração, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a fundamentação teórica sobre governança do conhecimento e colaboração, que embasa a pesquisa.

### 2.1 GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO (GOVC)

Com uma visão econômica do conhecimento, ou seja, do conhecimento como produto, Nooteboom (2000), define GovC como uma combinação de mecanismos formais e relacionais, caracterizados pela transação ou relacionamento baseado na percepção dos custos e dos esforços empreendidos pelas partes envolvidas para tentar minimizá-los com o objetivo maior de motivar os participantes internos e externos para a cocriação e coprodução de novos conhecimentos essenciais ao sucesso da organização.

Foss (2007) também parte da mesma visão econômica, porém relaciona GovC com governança corporativa e gestão do conhecimento, quando afirma que é o resultado da interação da implantação dos mecanismos de governança corporativa e a gestão dos processos de conhecimento para a otimização dos resultados econômicos da organização.

Partindo deste entendimento, Freire et al. (2017) definem a governança do conhecimento como um conjunto de mecanismos formais e relacionais gerados pela governança corporativa e da gestão dos processos de conhecimento para otimização dos resultados econômicos da organização.

A partir deste conceito, as autoras elencam os princípios que devem ser respeitados pelas organizações para que a Governança do Conhecimento seja efetiva, como: 1) Intenção em conquistar um equilíbrio entre dependência e poder; 2) Criação de competências para manter ativa a capacidade absorptiva de conhecimentos entre os colaboradores internos e externos; 3) Intenção de realizar “o melhor de sua capacidade” (Freire et al., 2017).

Para Rizzatti (2020) a governança do conhecimento subsidia a formação de parcerias entre os *stakeholders* internos e externos da organização, além da definição de estruturas e mecanismos de governança e mitigação de custos e risco da transferência do conhecimento. A transferência do conhecimento ocorre por meio dos relacionamentos intra e interorganizacionais, com identificação dos *stakeholders* interno e externo e dos canais de

*feedbacks* interno e externo, que favorecem a aprendizagem mútua e a geração de novos conhecimentos.

Deste modo, nos relacionamentos intraorganizacionais, os *stakeholders* internos e os canais de *feedbacks* internos resultam na melhoria das rotinas, processos, resultados e, conseqüentemente, do desempenho organizacional. E os relacionamentos interorganizacionais com os *stakeholders* externos, por sua vez, trata-se do retorno dos canais de *feedback* externo, que acarretam a capacidade de mudança e de adaptação a situações novas e incertas (Rizzatti, 2020).

Os *stakeholders* de uma organização são as partes interessadas, são indivíduos ou grupos que, direta ou indiretamente, podem afetar ou serem afetados pela organização e seus objetivos estratégicos, sendo também os seus potenciais beneficiários e/ ou portadores de risco. Por isso, são classificados como externos e internos. Os internos são os acionistas e colaboradores, incluindo os executivos, gerentes e membros do conselho da organização. Os externos são todos os outros indivíduos, grupos e organizações que têm algum tipo de interesse ou relação com a organização (Stoner & Freeman, 1989; Margherita & Secundo, 2009; Freire & Loth, 2019; Rizzatti, 2020).

Na visão de Freire e Loth (2019) compreender como os conhecimentos são adquiridos, criados, absorvidos, aplicados, compartilhados e transferidos entre os *stakeholders*, permite governar a relação e interação de modo a motivar a colaboração para soluções de problemas em conjunto. De forma a atingir os resultados esperados além de atender as expectativas de todas as partes interessadas.

## 2.2 COLABORAÇÃO

O trabalho colaborativo é o caminho, pois ninguém detém o conhecimento completo suficiente para criar a solução dos problemas complexos da atualidade, e todos precisam do auxílio do outro para aprender. O desempenho colaborativo se expressa em um processo participativo, somado, com as premissas da gestão dos grupos colaborativos, presenciais ou à distância (Freire & Silva, 2016). Entretanto, na colaboração, é criada entre os *stakeholders* uma missão compartilhada, diante da qual os membros trabalham de forma coletiva, os indivíduos ou organizações se reúnem em prol de um objetivo comum.

De acordo com Kleinsmann, Deken, Dong & Lauche (2012), a colaboração envolve negociação para alinhamento dos conhecimentos individuais sobre o processo e o conteúdo de um projeto colaborativo, de forma a estabelecer a mesma orientação dentro do grupo, e garantir

uma solução conjunta para o problema. Neste sentido, a colaboração trata-se de um processo por meio do qual as partes que veem diferentes aspectos de um problema podem explorar construtivamente suas diferenças e buscar soluções que vão além de sua própria versão limitada do que é possível (Kwo, Moore & Jones, 2004).

De acordo com Ferreira apud Barros (1994, p.38), colaboração é “trabalho em comum com uma ou mais pessoas”. Kaye apud Barros (1994 p.20) afirma “colaborar (co-labore) significa trabalhar junto, que implica no conceito de objetivos compartilhados e uma intenção explícita de somar algo – criar alguma coisa nova ou diferente através da colaboração, se contrapondo a uma simples troca de informação ou passar instruções”.

Na visão de Amaral (2002), bem pragmática, a colaboração ocorre quando os participantes de um grupo possuem uma meta e um objetivo comum e todos devem trabalhar juntos para alcançar esta meta e, por isso não existe uma hierarquia das atividades a serem realizadas, o grupo precisa tomar decisões em conjunto. Importante destaque sobre a colaboração, é que estão não fracionando o problema em partes individuais, pois a colaboração consiste em trabalhar intencionalmente em conjunto para solução do problema.

Para Silva (2020) a colaboração é geralmente definida como a incorporação de diferentes organizações e atividades para alcançar algo que uma instituição não pode realizar sozinha. O principal argumento utilizado para a necessidade de atividades colaborativas é que nenhuma organização tem acesso à totalidade de recursos, sejam eles materiais ou humanos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa pode ser classificada como abordagem qualitativa, teórica, com objetivo exploratório e descritivo (Gil, 2012), pois pretende-se pesquisar a interrelação entre os termos governança do conhecimento e colaboração. Utilizando-se de revisão sistemática da literatura (Sampaio & Mancini, 2007) e análise temática (Braun & Clarke, 2012).

Durante o planejamento e execução da revisão, os pesquisadores utilizaram o protocolo de pesquisa PRISMA-P, e o gerenciador de referências bibliográficas *EndnoteWeb* e ferramenta *Excel* para apoiar a pesquisa, gestão, levantamento e análise dos dados coletados. Para esta revisão foram selecionadas três bases de dados, *Scopus*, *Scielo* e *Web of Science*. A estratégia de busca foi realizada em maio de 2021 contemplou os termos ‘Governança do Conhecimento’ e ‘Colaboração’. Os termos pesquisados em cada base encontram-se no quadro 1.

**Quadro 1 - Busca nas bases de dados**

<b>Termos/Bases</b>	<b>Scielo</b>	<b>Scopus</b>	<b>Web Of Science</b>
<b>Governança do conhecimento/ colaboração</b>	"governança do conhecimento" AND "colaboração"	(("knowledge governance" OR "governance of knowledge") AND "collaboration"))	(("knowledge governance" Or "governance of knowledge" AND Todos os campos: ("collaboration"))
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>21</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Utilizamos como critérios de elegibilidade, quanto a inclusão de documentos, os que abordam a relação entre Governança do Conhecimento e Colaboração, artigos empíricos com contribuições para o avançar das discussões acerca da inter-relação dos temas em artigos nos idiomas português, inglês ou espanhol, publicados em revistas e *journals* nacionais e internacionais. E como critérios de exclusão, os que não se encontram nos idiomas português, inglês ou espanhol, artigos publicados em eventos, capítulos de livro ou artigos empíricos que não abordam a inter-relação entre os termos.

O processo de seleção dos artigos ocorreu em duas fases. A primeira com a leitura do título, palavras-chave e resumo, aplicando os critérios de elegibilidades e decisão justificada dos pesquisadores por inclusão ou exclusão. Foram identificados 45 documentos, no entanto, só foram para a leitura do título, palavras-chave e resumo 40 documentos, devido à exclusão dos documentos duplicados. Após a aplicação dos critérios de elegibilidades e decisão justificada dos pesquisadores por inclusão ou exclusão dos documentos, foram excluídos 20, no qual, outros 20 foram selecionados para a segunda fase.

Na segunda fase ocorreu a leitura completa do documento e aplicação critérios de elegibilidade nos textos completos. Assim, foram excluídos 13 documentos por não contemplarem a relação entre os termos. Ao final foram selecionados sete artigos para análise.

**Quadro 2 - Síntese dos artigos selecionados na revisão sistemática**

<b>Autores, ano</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Reinhard Bernsteiner, Thomas Dilger e Christian Ploder (2020)	A knowledge governance framework for open innovation projects	Web Engineering and Technology
Lawrence Dooley e Claire Gubbins (2019)	Inter-organisational knowledge networks: synthesising dialectic tensions of university-industry knowledge discovery	Journal of knowledge management
Jingshu Du (2021)	The up- and downside of collaboration in core and non-core technologies – Selective, contingent, and orchestrated openness in R&D collaborations	Industrial Marketing Management

Kaisa Henttonen, Pia Hurmelinna-Laukkanen e Kirsimarja Blomqvist (2019)	Between trust and control in R&D alliances	Journal of Information and Knowledge Management Systems
Victor Nzomo, Jacqueline Mwangi, Louisa Matu-Mureithi, Caroline Wanjiru Muchiri e Isaac Rutenberg (2020)	Drivers and modalities of collaborative innovation among Nairobi's mobile tech start-ups	The African Journal of Information and Communication
Hongli Wang (2013)	A CoPs Approach to Knowledge Governance: A University-Industry Case Study in China	Front. Bus. Res. China
Ming-Chao Wang, Pei-Chen Chen e Shih-Chieh Fang (2018)	A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability	Journal of Business Research

Fonte Elaborado pelos autores (2021).

A análise dos estudos teve como intuito identificar as diferentes perspectivas de análise da inter-relação dos termos governança do conhecimento e colaboração. Optou-se pela análise temática proposta por Braun e Clarke (2012), pois permite identificar, organizar e oferecer uma visão sistemática dos padrões de significado existentes. Através da análise temática, é possível identificar o que há em comum entre tópicos e explicitar o sentido dessas semelhanças. Assim, foi possível identificar quatro perspectivas a partir da análise temática.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da análise. Dentre os artigos selecionados foram identificadas quatro perspectivas, sendo: Colaboração interna e externa para inovação; Compartilhamento de conhecimentos; Redes de conhecimentos; Mecanismos de Governança do Conhecimento. O quadro a seguir apresenta a relação dos temas e autores.

Quadro 3 - Temas dos artigos analisados

<b>Temas</b>	<b>Autores</b>
Colaboração interna e externa para inovação	Bernsteiner et al. (2020); Henttonen et al. (2019); Nzomo et al. (2020); Wang (2013)
Compartilhamento de conhecimentos	Bernsteiner et al. (2020); Du (2021); Henttonen et al. (2019); Nzomo et al. (2020)
Redes de conhecimentos	Dooley e Gubbins (2019); Nzomo et al. (2020); Wang (2013); Wang et al. (2018)
Mecanismos de GovC	Dooley e Gubbins (2019); Du (2021); Bernsteiner et al. (2020); Wang (2013); Wang et al. (2018)

Fonte Elaborado pelos autores (2021).

Em relação à perspectiva de colaboração interna e externa para inovação, quatro autores listam os aspectos negativos e positivos das colaborações internas e externas para a inovação. Quatro autores mencionam sobre risco, controle e confiança no compartilhamento de conhecimentos. Quatro autores comentam sobre as tensões das redes de conhecimentos e outros cinco autores elencam os mecanismos de governança do conhecimento para colaboração. Estas perspectivas são analisadas e apresentadas nas seções a seguir.

#### 4.1 MECANISMOS DE GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

Para Bernsteiner, Dilger e Ploder (2020), os mecanismos de governança do conhecimento devem ser projetados para apoiar os efeitos positivos da inovação aberta, além de estabelecer regras claras para proteger e evitar o vazamento de conhecimento compartilhado entre os *stakeholders*. Para isso, os autores desenvolveram um *framework* de governança do conhecimento para projetos de inovação aberta composto por cinco etapas: definir e mapear o conhecimento central; promover a conscientização; entender o ambiente; construir e manter capital social e; gerenciar interações, em um processo de gerenciamento contínuo do conhecimento.

A primeira etapa de definir e mapear o conhecimento central, corresponde à identificação e compreensão do conhecimento central nas organizações, para que posteriormente definam quais conhecimentos devem ser transferidos para os *stakeholders* externos. A segunda etapa de promoção da conscientização, inicia-se com o apontamento dos *stakeholders* relevantes dentro do ambiente de inovação aberta, para que todos os membros possam trabalhar juntos com o mesmo objetivo. Em relação à terceira etapa, compreender o meio ambiente, implica em compartilhar conhecimento e colaborar para se tornar um ambiente inovador. A quarta etapa de construir e manter capital social, corresponde ao gerenciamento dos diferentes *stakeholders* e suas contribuições. Na quinta e última etapa, gerenciar interações, sugere-se que os *stakeholders* externos apenas devem ter acesso a dados relevantes para resolver o problema de inovação (Bernsteiner et al., 2020).

Em contrapartida, a pesquisa realizada por Du (2019) sugere três mecanismos da governança do conhecimento: abertura seletiva, contingente e orquestrada; para abordar as tensões entre compartilhar e proteger o conhecimento nas colaborações. A abertura seletiva convida a organização a colaborar em certo tipo de tecnologia para minimizar o vazamento de conhecimento e aumentar a colaboração. Já, a abertura contingente consiste na colaboração em

diferentes campos tecnológicos, e por fim, a abertura orquestrada é o alavancamento da rede interna para canalizar fluxos de conhecimento.

Com uma visão de que com o aumento da rede, aumenta-se as tensões pela complexidade dos conhecimentos de múltiplos *stakeholders* da rede. Dooley e Gubbins (2019) argumentam que os mecanismos estruturais e relacionais da governança do conhecimento influenciam (troca, absorção e síntese) e evidenciam tensões (constrangedoras ou estimulantes) no processo de conhecimento, além de contemplar vários níveis: nível operacional (micro), a interação entre organizações (meso) e alinhamento entre entidades dentro do domínio do conhecimento (macro). Assim, implementar os mecanismos estruturais e relacionais da governança do conhecimento possibilitou a interação e aprendizagem entre os parceiros da rede e aumento da confiança, autonomia, responsabilidade e senso de coletivismo entre os *stakeholders*, além de garantir alinhamento de objetivos entre todos os parceiros da rede.

As redes também são abordadas no estudo de Wang, Chen e Fang (2018), que investigam a influência das redes de conhecimentos no desempenho de inovação das organizações, com foco no conhecimento contido nas relações interorganizacionais, nas dimensões: estrutura da rede, heterogeneidade de conhecimento, cognição de conhecimento e capacidade de integração do conhecimento. O estudo amplia a literatura existente sobre rede social de pesquisa e sobre o papel da governança do conhecimento no fluxo das atividades de rede. Os resultados indicam porque uma organização interage com outras organizações (cognição de conhecimento), o que acessam na rede (heterogeneidade de conhecimento) e como interagem por meio de canais de rede (estrutura de rede).

Os resultados da pesquisa de Wang (2013) identificaram que a criação e compartilhamento de conhecimentos durante a colaboração universidade-indústria passam por três estágios. Cada estágio apresenta diferentes estratégias e mecanismos de GovC. O estágio de alocação de conhecimento define explicitamente as tarefas de inovação das partes envolvidas, isso porque pesquisadores da universidade e colaboradores da indústria têm base de conhecimentos diferentes. Somente depois que todas as partes estão cientes de suas tarefas, eles podem colaborar uns com os outros de uma forma mais eficaz e eficiente.

No estágio de integração do conhecimento, os *stakeholders* desempenham um papel fundamental na governança do conhecimento, facilitando a interação, criando entendimentos e visões compartilhadas, especialmente quando atua como o papel de controle de qualidade e inovação. No estágio de apropriação do conhecimento, a propriedade intelectual e relacional não apenas facilita o comportamento de compartilhamento de conhecimento, mas também fortalece a governança do conhecimento. Assim, conclui-se que a governança do conhecimento

torna-se uma abordagem crítica para resolver problemas relacionados ao conhecimento (Wang, 2013).

#### 4.2 COLABORAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS PARA INOVAÇÃO

Os resultados da pesquisa sobre colaboração interna realizada por Nzomo, Mwangi, Matu-Mureithi, Muchiri e Rutenberg (2020), apontaram como aspectos positivos, as instalações de escritório em plano aberto para propiciar o trabalho em equipe de forma colaborativa, além de facilitar o compartilhamento de ideias e solucionar problemas de forma colaborativa. Outro aspecto apontado foi em relação a utilização de plataformas *on-line*, ou seja, a utilização de ambientes de trabalhos virtuais para facilitar a comunicação e colaboração. Estas plataformas integram diferentes funções em um único ambiente. Outro aspecto abordado foi em relação ao desenvolvimento do capital humano, com treinamento presencial e remoto. Os treinamentos favorecem a aprendizagem colaborativa, a difusão da cultura organizacional e o desenvolvimento de competências para soluções inovadoras.

Em relação a colaboração externa, a pesquisa de Nzomo et al. (2020) com 25 *startups*, concluiu que elas colaboram externamente com outras *startups*, não concorrentes, e com indivíduos do ecossistema por vários meios, incluindo *joint ventures*, parcerias estratégicas, consultorias e arranjos contratuais. Já, na pesquisa de Wang (2013), foi possível identificar os tipos colaborações entre universidade e indústria, como sendo: comunidade de prática; contatos informais e relações especiais; pesquisa colaborativa e projeto conjunto; seminários para a indústria, intercâmbio de cientistas e publicações; conferências e treinamentos.

A colaboração entre organizações, de acordo com a pesquisa de Henttonen, Laukkanen & Blomqvist (2019), proporciona a obtenção de informações valiosas de seus *stakeholders*, que são úteis para o desenvolvimento de negócios, além de fomentar soluções criativas. Nzomo et al. (2020), elencam como benefícios da colaboração externa, o acesso aos recursos, experiência e conhecimentos dos parceiros. O que possibilita compartilhar conhecimentos e aprender com a rede, principalmente em relação ao processo de inovação, além de auxiliar no crescimento e acesso a outros mercados. Na mesma visão, Bernsteiner et al. (2020) aponta a colaboração como um importante papel no processo de inovação aberta, pois as organizações abrem seus limites e consideram seus *stakeholders* como parte do processo de inovação.

No entanto, Henttonen et al. (2019) sugere também que em uma colaboração, governar a si mesmo pode ser benéfico e a confiança torna-se um fator complementar. Levando assim, a uma dualidade entre confiança e controle. Por isso, as atividades que envolvem colaboração,

necessitam de uma forma de controle, que pode ser exercido a partir do controle do comportamento dos *stakeholders*, por meio de contratos ou na gestão do conhecimento. De modo que aumentar o número de tomadores de decisão pode prejudicar o desenvolvimento de um novo produto. Assim como algumas colaborações podem limitar o envolvimento de uma organização com outros potenciais parceiros de negócios (Nzomo et al., 2020).

#### 4.3 REDES DE CONHECIMENTOS

O papel da rede para alavancar as *startups* é outra característica das evidências do estudo de Nzomo et al. (2020). Estar inserido em ecossistemas e *hubs* de tecnologia propiciam a interação e parcerias para colaboração externas, formadas por meio de redes. Ou seja, o ecossistema de tecnologia propicia as *startups*, infraestrutura de espaços físicos, processos para o desenvolvimento de ideias de negócios e desenvolvimento do capital humano. Além disso, a abertura facilita o contato com os participantes da rede e oportunidades de financiamento de projetos e ideias. Por outro lado, Wang et al. (2018) alegam que com a proliferação das *startups*, as organizações podem se beneficiar com aumento no desempenho de inovação e atrair outras organizações para busca de interações e parcerias, impulsionando assim a atuação nas redes de conhecimentos.

Os resultados dos estudos de Wang et al. (2018) confirmam os efeitos positivos da participação da rede de conhecimentos, pois permite que as organizações entrem em contato com mais parceiros, adquirindo assim novos conhecimentos e tecnologias, trocando recursos que complementam aqueles que faltam, por meio de interações interorganizacionais.

O conhecimento que a organização adquire com a rede é capaz de aumentar seu capital de conhecimento, resultando em maior desempenho e inovação. Para facilitar o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, as organizações precisam confiar na integração de conhecimento e na capacidade de processar o conhecimento adquirido. Assim, a organização pode aplicar diretamente o conhecimento adquirido no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias para aumentar a eficiência da inovação (Wang et al., 2018).

A pesquisa de Wang (2013), por abordar as comunidades de práticas ao invés de redes de conhecimentos ou ecossistemas de inovações, conclui que a relação entre universidade e a indústria constitui-se em centro de aprendizagem dentro das comunidades de práticas. Porém, o recrutamento de associados adequados é crucial para o sucesso da colaboração.

Para Dooley e Gubbins (2019) a presença de tensões entre os *stakeholders* da rede pode ser vantajosa para impulsionar o compartilhamento de conhecimento e desenvolver a

criatividade, inovação e aprendizagem. Assim, as tensões não devem ser erradicadas sem uma análise, pois podem ter impacto positivo na criatividade e, em vez disso, a gestão deve buscar soluções que melhorem a capacidade de criação de conhecimento.

#### 4.4 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS

A pesquisa empírica realizada por Bernsteiner et al. (2020), apresenta duas categorias de riscos, que ocorrem no compartilhamento de conhecimentos entre parceiros de projetos de inovação. A primeira categoria é riscos relacionados ao ambiente interno, que caracterizam o vazamento intencional de conhecimento como uma transferência voluntária de conhecimento aos parceiros. A segunda categoria elenca que os riscos relativos à confidencialidade dos conhecimentos organizacionais são vistos como vazamento involuntário de conhecimento ou falta de planejamento para o compartilhamento de conhecimento.

Henttonen et al. (2019), a partir da coleta dados em diferentes indústrias na Finlândia, buscam entender como a confiança em seus parceiros e controle, obtido através do estabelecimento de proteção informal para ativos de conhecimento, afetam a inovação e o desempenho de mercado de organizações engajadas em alianças de pesquisa e desenvolvimento. Os resultados da pesquisa indicam que os gerentes não devem adotar uma atitude de confiança excessiva em alianças, nem colocar muita ênfase no controle da colaboração. Porém, é preciso considerar uma abordagem estratégica para criação de políticas de proteção do conhecimento.

Na pesquisa de Du (2019), na área tecnológica, foi possível identificar que durante o processo de colaboração a organização transfere seus conhecimentos para receber acesso aos conhecimentos externos de seus parceiros. Porém, gerenciar a tensão entre compartilhar e proteger o conhecimento pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de estratégias de inovação em geral, e em particular para a inovação aberta.

Os autores Bernsteiner et al. (2020) apontam as implicações positivas e negativas do compartilhamento de conhecimento em inovações abertas. As implicações positivas estão relacionadas ao tempo menor de lançamento no mercado, menor custo de mercado e a combinação de habilidades e atividades complementares entre as organizações parceiras para o desenvolvimento de produtos, enriquecendo a cadeia de valor, além de possibilitar o acesso a novos conhecimentos. As implicações negativas estão relacionadas a mau uso do conhecimento, que pode prejudicar a competitividade da organização que vazou o conhecimento, além de outras organizações podem se beneficiar deste conhecimento. Também,

pode ocorrer perda de oportunidades, perda de investimentos, bem como danos à reputação das organizações envolvidas.

Verificou-se na pesquisa de Nzomo et al. (2020) uma preocupação de algumas das *startups* ao compartilhar conhecimentos, principalmente em relação à apropriação de suas ideias inéditas. Entre as *startups* pesquisadas pelos autores, algumas utilizam acordos de sigilo para proteção do conhecimento. A maioria ainda não havia se envolvido em qualquer forma de proteção ou apropriação de conhecimento formalizada, como registro de propriedade intelectual de marcas, patentes, modelos de utilidade ou reivindicações de direitos autorais. Algumas apresentaram registros de direitos autorais, como pedidos de patentes, marcas registradas ou segredo comercial. Porém, algumas *stakeholders* alegaram que vantagens relacionadas ao pioneirismo no mercado são mais importantes para o crescimento do que a proteção de patentes, pois não há uma maneira clara de proteger o conhecimento, o caminho seria executar a ideia o mais rápido possível e entrar primeiro no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que a governança do conhecimento (GovC) é composta por um conjunto de mecanismos para a implantação e controle dos processos de conhecimento, principalmente no que tange o compartilhamento, disseminação e transferência do conhecimento entre as redes. A GovC concentra-se nas capacidades organizacionais para melhorar os processos de conhecimento por meio da aplicação de mecanismos adequados, levando em conta a perda deste conhecimento, além dos benefícios do compartilhamento e da utilização do conhecimento organizacional.

De acordo com a revisão sistemática realizada, foi possível identificar que existe número expressivo de artigos que mencionam os termos governança do conhecimento e colaboração. Diferentes perspectivas são tratadas pelos autores que elencam os mecanismos da governança do conhecimento para apoiar a colaboração interna e externa, principalmente para implementar a inovação aberta ou para atuação em rede. Foi possível apontar os aspectos negativos e positivos das colaborações internas e externas para a inovação. Além de abordar as tensões e os benefícios da participação em redes de conhecimentos. Também, foi identificado os riscos do compartilhamento de conhecimentos, principalmente em relação ao controle dos conhecimentos compartilhados, confiança nos parceiros e proteção da propriedade intelectual.

Ao longo da pesquisa foi possível perceber a inovação como tema transversal a todas as perspectivas analisadas, pois a GovC subsidia o compartilhamento de conhecimentos nas

colaborações externas e internas para que as organizações possam inovar. Ao mesmo tempo que os mecanismos auxiliam no controle dos processos de conhecimentos entre os *stakeholders* da rede.

Podemos concluir que a GovC é um modelo de governança que apoia o compartilhamento de conhecimentos para as organizações que buscam a inovação, principalmente a inovação aberta. Porém, observamos que ainda existe uma lacuna de conhecimento a ser explorada quando se trata da relação entre os mecanismos de GovC para apoiar a colaboração entre os *stakeholders* internos e externos das organizações.

### AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

### REFERÊNCIAS

- Amaral, A. (2002). *Abordagem colaborativa à Gestão do Conhecimento: Soluções Educativas Virtuais*. Licenciado em Matemática – Ramo Científico – Especialização em Computação pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, Porto.
- Barros, L. A. (1994). *Suporte a ambientes distribuídos para aprendizagem cooperativa*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Bernsteiner, R., Dilger, T. & Ploder, C. (2020). A knowledge governance framework for open innovation projects, *Int. J. Web Engineering and Technology*, (vol. 15, no. 2, pp.189-212).
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (vol. 2, pp. 57–71).
- Dooley, L. & Gubbins, C. (2019). Inter-organisational knowledge networks: synthesising dialectic tensions of university-industry knowledge discovery. *Journal of Knowledge Management*, (vol. 23, no. 10, pp.2113-2134).
- Du, J. (2021). The up- and downside of collaboration in core and non-core technologies – Selective, contingent, and orchestrated openness in R&D collaborations. *Industrial Marketing Management*, (no. 94, pp. 187-201).
- Freire, P. de S. & Loth, A. F. (2019). Reconhecimento dos *stakeholders* como diretriz para o Modelo UCR. In: Freire, P. de S. et al. (Orgs.). *Universidade Corporativa em Rede: Diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV.
- Freire, P. de S., Dandolini, G. A., Souza, J. A. de, 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*, (c 69, pp. 21-40). University Library System, University of Pittsburgh.

- Freire, P. de S. & Silva, S. M. (2016). Modelos de Gestão Organizacional para a sustentabilidade, da participação à colaboração. In: Phillippi, JR. A. & Fernandes, V. (Orgs.). *Gestão Empresarial para Sustentabilidade*, São Paulo: Manole (pp. 595-612).
- Foos, N. J. (2007). The emerging knowledge governance approach: challenges and characteristics. *Organization*, (vol.14, no. 1, pp.29-52).
- Gil, A. C. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. Ed.) São Paulo: Atlas.
- Henttonen, K., Laukkanen, P. & Blomqvist, K. (2020). Between trust and control in R&D alliances. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. (vol. 50, no. 2, pp. 247-269).
- Kleinsmann, M. Deken, F. Dong, A. & Lauche, K (2012). Development of design collaboration skills, *Journal of Engineering Design*, (vol. 23, no. 7, pp. 485-506).
- Kwo, O., Moore, T. & Jones, J. (2004). *Developing Learning Environments: Creativity, Motivation and Collaboration in Higher Education*: Hong Kong University Press.
- Nooteboom, B. (2000). Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance* (vol. 4, pp. 69–92).
- Margherita, A. & Secundo, G. (2009) The emergence of the stakeholder university. In: Romano, A. *Open business innovation leadership: the emergence of the stakeholder university*. Londres: Palgrave Macmillan, (vol.30, no. 2, pp. 170-206).
- Nzomo, V., Mwangi, J., Matu-Mureithi, L., Muchiri, C. W. & Rutenberg, I. (2020). Drivers and modalities of collaborative innovation among Nairobi’s mobile tech start-ups. *The African Journal of Information and Communication (AJIC)*, (vol. 26, pp. 1-24).
- Rizzatti, G. (2020). *Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional*. 283 f. Tese (Doutorado) Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Sampaio, R. F & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Artigos Metodológicos*, (vol. 11, no. 1).
- Silva, K. L. F. (2020). *Cooperação universidade-indústria na América Latina* [recurso eletrônico]: lições aprendidas da aplicação da metodologia Aimday / Projeto LISTO. – Recife: UFPE.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1989). *Management*. 4th Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Van Buuren, A. & Eshuis, J. (2010). Knowledge governance: complementing hierarchies, networks and markets?’, In 't Veld, R. J. (ed.) *Knowledge democracy: consequences for science, politics and media*, Springer: Heidelberg: (pp. 283-297).
- Wang, H. (2013). A CoPs Approach to Knowledge Governance: A University-Industry Case Study in China. *Front. Bus. Res. China*, (vol. 7, nº 4, pp. 581–601).
- Wang, M., Chen, P. & Fang, S. (2018). A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability. *Journal of Business Research* (vol. 88, pp. 222–233).