

## CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA REVISÃO DA LITERATURA

**Júlio Cesar Zilli<sup>1</sup>;**

**Tatiana Tombini Wittmann<sup>2</sup>;**

**Patricia de Sá Freire<sup>3</sup>;**

**Graziela Grando Bresolin<sup>4</sup>;**

**Estela Boiani<sup>5</sup>**

**Abstract:** *This article aims to present the contributions of Knowledge Management to Corporate Governance, in order to support its better understanding and identify knowledge gaps to support future research in the area. For this, a theoretical research was carried out, through a review of the literature using the two constructs together. With the Scopus database, 65 publications were identified. From the reading of the abstracts, titles and keywords were identified the publications that were adherent to the purpose of the research. Among the contributions of Knowledge Management to Corporate Governance are those related to the improvement of organizational processes and performance, integrated information management, people management, transparency and risk management.*

**Keywords:** *Knowledge Management; Governance; Corporate Governance; Organizational Performance.*

**Resumo:** *Este artigo tem por objetivo apresentar as contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa, de maneira a apoiar sua melhor compreensão e identificar as lacunas de conhecimento para embasar futuras pesquisas na área. Para tal, foi realizada uma pesquisa teórica, por meio de uma revisão da literatura utilizando os dois constructos conjuntamente. Com a base de dados Scopus identificou-se 65 publicações. A partir da leitura dos resumos, títulos e palavras-chave foram identificadas as publicações que estavam aderentes ao objetivo da pesquisa. Dentre as contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa destacam-se aquelas relacionadas à melhoria de processos e desempenho organizacionais, gerenciamento integrado de informações, gestão de pessoas, transparência e gestão de risco.*

**Palavras-chave:** *Gestão do Conhecimento; Governança; Governança Corporativa; Desempenho Organizacional.*

---

<sup>1</sup> Dotorando da Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correio eletrônico: zilli42@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestranda da Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correio eletrônico: tatianaw@gmail.com

<sup>3</sup> Profa. Dra. da Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correio eletrônico: patriciadesafreire@gmail.com

<sup>4</sup> Mestranda da Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correio eletrônico: grazielabresolin@gmail.com

<sup>5</sup> Mestranda da Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Correio eletrônico: estelaboiani.arq@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A transição para uma economia baseada no conhecimento gerou desafios para formas organizacionais e de governança. Hoje as empresas devem levar em conta muitos novos fatores, com os quais não estavam habituadas. No passado, o lucro era a principal (e às vezes única) preocupação dos conselhos corporativos. Atualmente, os problemas ambientais, as tendências de globalização e privatização e a revolução da informação estão em pauta e criaram condições favoráveis para elevar o nível dos padrões de negócios (Perry, 2015). Além disso, uma das principais características da contemporaneidade, conhecida como Sociedade da Informação, é a velocidade das mudanças. As empresas e pessoas precisam aprender mais rapidamente de forma a estarem preparadas para lidar com as novidades no mercado (Santos et al., 2013).

No momento atual as organizações precisam, por exemplo, equilibrar um ambiente turbulento, mercados em movimento, diferentes partes interessadas, novas regras sociais, e padrões de pensamento e comportamento (Bastarz; Halek, 2011). É necessário que seus administradores adotem uma perspectiva de rede mais global, sejam transparentes e éticos em sua tomada de decisões e ajam de maneira totalmente informada sobre os riscos e o potencial de inovação e criação de valor para a organização. Há argumentos, inclusive, de que empresas sem capacidade de renovar suas formas de organização podem falhar, mesmo que tenham as pessoas certas e tecnologia de ponta (Peltokorpi; Tsuyuki, 2007).

Existem muitas definições para Governança Corporativa (GovCorp), baseadas em perspectivas teóricas diferentes. Entre os exemplos estão desde ser um “sistema de direção e controle das empresas” (Cadbury, 1992) até um “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBCG, 2009, p.1). Mas, independentemente das perspectivas de GovCorp, os autores e pesquisadores concordam que uma boa governança corporativa é necessária para se assegurar o sucesso organizacional, o crescimento econômico, a confiança dos investidores e o aumento do preço das ações (Saeed; Rasid; Basiruddin, 2014). Uma boa governança também minimiza desperdícios, corrupção, riscos e má administração e aumenta a transparência e a negociação justa (Cipe, 2009).

Para Teixeira Filho (2000, p. 17) “o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações”. A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser uma aliada da GovCopr por utilizar conhecimentos e recursos humanos de maneira eficiente, inovadora e eficaz. Ao analisar o ambiente organizacional, a comunidade, parceiros,

concorrentes, clientes e funcionários, a organização aprende e se envolve em constante aprimoramento. É, portanto, capaz de provocar mudanças em suas atitudes e operações, a fim de alcançar melhores objetivos corporativos (Perry, 2015).

A GC aplica um processo espiral de definição de metas e objetivos, mapeando o conhecimento existente, produção e preservação de novos conhecimentos, monitoramento e *feedback*. Um valor importante da GC é tornar o conhecimento intangível, tangível e conhecido. A GC depende fortemente da tecnologia da informação, que permite a apresentação da informação certa no momento certo e ajuda as corporações a descobrir especialistas e melhores práticas (Perry, 2015).

Partindo deste contexto, o presente artigo tem como objetivo apresentar as contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa. Para tal, a abordagem metodológica utilizada foi a revisão da literatura que relacionam os dois constructos. Desta forma, espera-se apoiar a melhor compreensão e disseminação das contribuições da GC para a GovCorp e identificar as lacunas de conhecimento para embasar futuras pesquisas na área.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Após a Revolução Industrial, a sociedade mudou o foco da indústria para os serviços, e, em seguida, para a informação. Drucker (1994) é um dos primeiros autores, na década de 1960, a apontar que o conhecimento seria a base para os setores de produção, serviços e informações, e que as organizações passariam a ter o papel de gerar estes conhecimentos de diversas maneiras. Emerge, então, a Sociedade do Conhecimento, que de acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (1997) configura-se como um modo de produção baseado em Atividades Intensivas em Conhecimento (AIC), altamente especializadas e envolvendo processos de aquisição e compreensão de princípios abstratos.

Neste contexto, Morin (2003) argumenta que o conhecimento é formado pelo saber acerca de um ou uma variedade de assuntos, pela eleição de dados relevantes e o descarte de dados não significativos, e as informações remanescentes podem ser categorizadas, centralizadas, associadas e separadas. Inspirados na obra de Platão (século IV a. C.), para Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) o conhecimento se refere a crenças e compromissos, e que, ao contrário da informação, é uma opção, se caracterizando com um “[...] processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com a relação à verdade”.

Sob a perspectiva organizacional, Huber (1991) reconhece que o conhecimento é uma crença justificada que se desenvolve para a ação efetiva. O acúmulo de saberes pelo indivíduo

faz com que ele tenha o que Sveiby (1998) chama de conhecimento tácito, que se resume a um conhecimento prático e individual, que pode ser modificado, adaptado ou ampliado de acordo com as experiências do indivíduo. Em contrapartida, quando o conhecimento pode ser facilmente exposto na forma de palavras, números ou sons, e transmitido entre indivíduos de maneira rápida, seja de modo sistemático ou categórico, Nonaka e Takeuchi (1997) o chamam de conhecimento explícito.

Fahey e Prusak (1998) e Haldin-Herrgard (2000) ainda relatam que o conhecimento tácito é fruto das experiências dos indivíduos, necessitando de reflexões e diálogo. Assim, estas três atividades requerem tempo, tornando-se um indicador de relevância para a transferência do conhecimento, bem como para o gerenciamento individual. Corroborando com os autores, Machado e Desideri (2002, p.7) citam que no “[...] atual mundo de negócios, o tempo é uma fonte escassa e a internalização de novas experiências ou conhecimentos é um processo que se dá através do tempo”. Desta forma, “o conhecimento é, portanto, o resultado do processamento cognitivo desencadeado pelo ingresso de novos estímulos” (Alavi; Leidner, 2001, p.209).

Em um ambiente cada vez mais globalizado, favorecendo a padronização dos processos, as organizações buscam formas mais competitivas e ambientes de produção favoráveis à sua expansão comercial e territorial. Neste contexto, estas organizações necessitam diferenciar-se dos modelos tradicionais, implementando novas técnicas de desenvolvimento industrial e, sobretudo, de seus ativos intangíveis, gerenciando o seu conhecimento. Corroborando, Wiig (1997) acrescenta que os objetivos da Gestão do Conhecimento (GC) são: *i*) fazer com que a empresa atue de forma mais inteligente possível para garantir sua viabilidade e sucesso; e *ii*) perceber o melhor valor de seus ativos de conhecimento.

Sob esta perspectiva, Lotti Oliva (2014) acrescenta que as empresas buscam práticas de GC para propiciar eficiência e eficácia em seus processos administrativos. O autor ainda argumenta que a competitividade organizacional pode ser prejudicada quando a memória organizacional não é preservada, ocasionando a perda constante de conhecimentos adquiridos durante a conclusão de seus projetos.

Ao encontro deste contexto, o termo GC é caracterizado por Nonaka e Takeuchi (1997) como um processo no qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento, buscando, de acordo com Charrapo (1998), metodologias de gerenciamento vinculadas às estratégias de inteligência competitiva. Com isso, a maior parte dos estudos sobre GC refere-se a um processo (Sprenger, 1995; Spek, Spijkervet, 1995; Gurteen, 1998; Harris et al., 1999; Zolingen, Streumer, Stoocker, 2001; Choo, 2006) composto por aquisição, compartilhamento, institucionalização, armazenamento e aplicação.

### 3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Inicialmente, vale destacar que na literatura o termo “Governança” se opõe ao termo “Governo”, conforme aponta Couto (2018). O termo governo refere-se ao exercício do poder originado de um determinado sistema institucional formal (Meneguzzo, 1995), enquanto o termo governança caracteriza-se pelo exercício de poderes formais e ou informais, objetivando o consenso das escolhas públicas a partir de uma centralidade existente entre os atores de níveis de um contexto sociopolítico (Pierre; Peter, 2000; Rhodes, 1997; Cepiku, 2005). De uma forma mais ampla, Bechara (2007) compreende que governança não está relacionada somente com um sistema de controle e monitoramento de processos político-institucionais, estando presente na sociedade com um todo. E sob a perspectiva da Administração, o constructo “Governança” é aplicado por meio da governança global, governança pública e governança corporativa (foco dessa seção). E sob a luz da Gestão do Conhecimento, surge a governança do conhecimento.

Em um breve contexto sobre as dimensões da governança, Weiss e Thakur (2010) argumentam que a governança global se insere no processo de construção das instituições, mecanismos e processos, formais ou informais, que regulam a relação entre o Estado, Mercado Interno e Externo e o Cidadão, articulando os interesses coletivos e definindo os direitos e deveres. Enquanto, Bresser-Pereira (2001, p.8) afirma que a governança pública, consiste em um “[...] processo dinâmico pelo qual se dá o envolvimento político e através do qual a sociedade civil, o Estado e o governo organizam e gerem a vida pública”.

E na dimensão da governança do conhecimento, Silva, Couto e Freire (2018, p.39) esclarecem que não basta somente controlar e supervisionar os processos e procedimentos, sendo necessário “[...] uma nova abordagem de aprendizagem organizacional voltada para a criação e gerenciamento do conhecimento com valor competitivo, favorecendo um ambiente de compartilhamento de experiências [...]”, pois o conhecimento compartilhado na organização e direcionado a novas aplicações e experiências, reflete-se em novos conhecimentos.

A Governança Corporativa (GovCorp) caracteriza-se como um tema complexo, multidisciplinar (Couto, 2018) e que surgiu na década de 1930, nos Estados Unidos, com o desenvolvimento do mercado de capitais, ganhando força com a ascensão dos fundos de pensão, dos administradores de ativos e dos bancos, com a consequente reestruturação das relações entre acionistas, conselho e o executivo principal (Lodi, 2000).

Couto (2018) afirma que o conceito de GovCorp direciona-se diretamente para o construto de governança, pois de acordo com Bhatta (2003, p. 14-15) a governança refere-se a

“[...] mecanismo para definição e distribuição do poder na sociedade” e que a Governança Corporativa se relaciona “[...] a maneira pela qual as empresas são geridas.

Observa-se que a Governança Corporativa está relacionada com um conjunto de mecanismos para a gestão de conflitos entre os acionistas, bem como com as demais partes envolvidas, objetivando possibilitar decisões estratégicas para maximizar resultados, e gerar valor para o negócio e retorno financeiro para os acionistas. Observa-se também a separação entre proprietários, controladores e *stakeholders*. Assim, Couto (2018, p.43) também argumenta que:

[...] além disso, é possível inferir a relação do construto Governança Corporativa com dois outros: poder e eficiência econômica. Ou seja, a GovCorp regula a maneira pela qual os riscos e vantagens são atribuídos às diversas partes envolvidas nas atividades da empresa/organização, definindo um conjunto de mecanismos e regras que auxiliam no processo de tomada de decisões nos níveis corporativos.

Com relação aos princípios da Governança Corporativa, a IBGC (2009) destaca a Transparência, Equidade e Responsabilidade Corporativa como seus pilares, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios de Governança Corporativa.

PRINCÍPIO	CARACTERÍSTICA
Transparência	Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis. Prestação de Contas ( <i>accountability</i> ) Os agentes de governança <sup>2</sup> devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Fonte: Elaboração própria a partir do IBGC (2009, p.19).

Os princípios apontados pela IBGC (2009) salientam a importância da transparência como propulsora de um clima de confiança interno e externo, com destaque também para os fatores intangíveis que norteiam a organização. A equidade caracteriza-se como parte importante, uma vez que cria um elo, por meio de um tratamento justo entre os sócios e demais *stakeholders*, bem como a responsabilidade corporativa, possibilitando uma vida longa a um empreendimento sustentável.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa constitui uma revisão da literatura, de caráter descritivo com etapa exploratória por meio bibliográfico (Marconi; Lakatos, 2009), com a finalidade de realizar uma análise de conhecimentos pré-existentes sobre “Gestão do Conhecimento” e “Governança Corporativa”, promovendo um diálogo subjetivo entre diferentes autores (Freire, 2013).

O planejamento da revisão foi elaborado por meio de um protocolo da pesquisa bibliográfica, definindo a questão de pesquisa, os critérios de inclusão e exclusão, bem como as estratégias de buscas e critérios de avaliação crítica, a partir das orientações de Freire et al. (2017), que são apontados a seguir. Desta forma, definiu-se como pergunta de pesquisa desta revisão sistemática da literatura: Quais as contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa?

A pesquisa desta revisão baseou-se na base de dados *Scopus*, pois de acordo com Freire et al. (2017, p.3) caracteriza-se como “[...] uma das maiores fontes de literatura técnica e científica permitindo acesso a quantidade suficiente de informações para basear as análises e conclusões.” Com o objetivo de realizar a captura de publicações, foram considerados como descritores os termos “Gestão do Conhecimento” e/ou, em inglês, “*Knowledge Management*” e “Governança Corporativa” e/ou, em inglês “*Corporate Governance*”, contemplando a fase exploratória. Diante disso, ao total foram identificadas 65 publicações que utilizam no seu título, palavras-chave ou resumo os descritores pré-selecionados.

Foi realizada a leitura dos resumos, títulos e palavras-chave destas publicações, objetivando identificar os trabalhos direcionados para a apresentação e discussão das contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa. Com esta fase concluída, foram identificadas seis publicações direcionadas para uma leitura integral dos artigos,

#### 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são analisadas seis publicações oriundas do levantamento de dados realizado, com o objetivo de fomentar e avançar nas discussões que envolvam as contribuições da GC para a GovCorp.

## 5.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

O artigo de Nathan e Ribière (2007) objetivou definir e explorar os conceitos e relações entre capital intelectual, conhecimento, sabedoria e responsabilidade corporativa no contexto da governança corporativa das Instituições Financeiras Islâmicas. A partir de uma economia do conhecimento, os autores salientam a importância do gerenciamento do conhecimento de forma estratégica, valorizando o capital intelectual e a sua influência no desempenho organizacional. Argumentam ainda a necessidade da integração da sabedoria organizacional às decisões e ações, vinculando a responsabilidade social corporativa como um primeiro passo para alcançar a sabedoria organizacional.

Sob a perspectiva contábil, Lobue (2009) argumenta que Gestão do Conhecimento pode ser uma grande aliada à Governança Corporativa ao servir de apoio para uma boa gestão contábil. Incidentes de fraude contábil e falha de auditoria continuamente fornecem evidências de que a qualidade das fontes de informação utilizadas pela administração pode ser insuficiente, criando uma barreira de transparência entre a administração e os acionistas.

Para resolver essa questão, Lobue (2009) sugere o uso da Teoria de Gerenciamento Estratégico para identificar os investimentos em atividades relacionadas a intangíveis que agregam valor estratégico às empresas. Já a Gestão do Conhecimento fornece uma base para o desenvolvimento de uma abordagem inovadora de classificação dos custos de diferenciação, permitindo um reconhecimento contábil significativamente maior dos ativos intangíveis estratégicos.

Como alternativa, os custos de diferenciação dos intangíveis explícitos baseados em conhecimento, hoje facilmente identificáveis, devem ser capitalizados como ativos contábeis, enquanto os investimentos em atividades baseadas em conhecimento tácito permaneceriam como despesas do período. A capitalização não apenas valida o valor estratégico dos custos de diferenciação, mas, simultaneamente, fornece a base de custo dos ativos intangíveis subjacentes, exigindo total atenção da administração para monitoramento. (Lobue, 2009, p. 22)

O autor afirma que mais valioso, não substituível, menos imitável e mais raro recurso de uma empresa são suas competências individuais e organizacionais. Sendo assim, fica evidente o papel crítico do conhecimento, tanto explícito quanto tácito, bem como a importância de identificar os custos de diferenciação para o Management-Supplied Information (MSI) moderno. Para Lobue (2009), o conhecimento deve ser gerenciado e medido nas empresas.

Com um estudo realizado com 218 organizações (maioria de grande porte) em 34 países, por meio de evidências estatísticas em tabulação cruzada e correlação de variáveis, Zyngier e Venkitachalam (2011) constataram que um ambiente de governança de GC apresenta benefícios

para a gestão estratégica eficaz do conhecimento, alinhadas as metas e objetivos da organização. Os autores salientam que as organizações podem aprender com resultados específicos de uma GC organizacional com estrutura sólida, alocação de recursos e delegação de responsabilidades, e que podem desenvolver capacidades para responder às constantes mudanças no ambiente de negócios, por meio de iniciativas dinâmicas de estratégias de GC, proporcionando melhorias e benefícios incrementais.

Musa e Ismail (2011) destacam que a governança corporativa é influenciada principalmente pelas pessoas dentro da organização, sua estrutura, bem como pelas experiências acumuladas internamente e externamente ao ambiente organizacional. Ressaltam a importância da criação de um ambiente colaborativo que facilite a transferência de conhecimento, a fim de preservar o desempenho da corporação, referindo-se ao desenvolvimento de uma GC efetiva, proporcionando uma cultura inovadora que estimule o compartilhamento de conhecimento, que facilite a reflexão de novas informações e ideias. Desta forma, um novo gerente, por exemplo, compreender a informação codificada mais rapidamente e garantir que a eficiência continue.

Os programas de gestão do conhecimento podem ser considerados como o esforço formal da corporação para facilitar o compartilhamento de conhecimento, enquanto uma cultura inovadora dentro da corporação pode ser vista como um esforço informal dos indivíduos dentro da corporação para compartilhar seus conhecimentos, especialização e expandir continuamente suas capacidades. Ela deve estar embutida na corporação de modo que ela se torne uma segunda natureza para ela, sem precisar ser constantemente lembrada (Musa; Ismail, 2011, p. 231).

O estudo de Natale et al. (2016) aponta que a GC se encontra em um processo evolutivo e caracteriza-se como uma ferramenta estratégica, contribuindo de forma importante para a melhoria contínua dos processos de uma organização, gerando informações, investindo no capital humano e facilitando o acesso e o gerenciamento integrado sobre as informações. Os autores argumentam que a Governança Corporativa é “[...] uma prioridade fundamental para relações com investidores e profissionais, atuando no auxílio na percepção de criação de valor e risco gerenciado e, assim, tendo uma maior credibilidade com investidores, pois ajuda no processo de total transparência das informações.” (Natale et al., 2016, p.39).

Entre os resultados oriundos de uma pesquisa realizada em seis empresas brasileiras classificadas no Investor Relations Global Rankings (IRGR), os autores destacam: i) ambiente favorável para o relacionamento entre os funcionários; ii) melhora no clima organizacional e no reconhecimento, por parte dos colaboradores, de valores pessoais em ações praticadas; iii) troca de informações de maneira clara e da melhor forma para gerir conhecimento entre todos

os envolvidos; iv) capacitação contínua por parte dos profissionais, que passam a atuar como trabalhadores do conhecimento; v) melhora na experiência do funcionário com a diretoria e com o negócio; vi) valorização do capital intelectual; vii) retenção e compartilhamento do conhecimento utilizado como forma de aumentar as alternativas de desenvolvimento das pessoas; e viii) foco em responsabilidade socioambiental por meio da educação continuada da cadeia de valor, objetivando o desenvolvimento de competências consideradas essenciais para a viabilização dos desafios organizacionais.

Natale et al. (2016) ainda relatam que algumas ferramentas como *web 2.0*, *intranet*, portal da empresa, *chats*, *blogs* e fóruns auxiliam no processo de gerenciamento do conhecimento e contribuem para o desenvolvimento empresarial. Tais ferramentas foram citadas pelas empresas pelo fato delas seguirem o modelo de governança corporativa, buscando constantemente transparência no relacionamento com os seus *stakeholders* e “[...] estes, por sua vez, notaram que a melhor forma de se conseguir isto é gerindo o conhecimento empresarial e a troca de informações” (Natale et al., 2016, p.39).

Por fim, os autores concluem o estudo afirmando que a GC fortalecendo o gerenciamento do conhecimento, influencia as empresas a possuir uma melhor Governança Corporativa e que estes dois constructos se relacionam diretamente. Destacam que a GC facilita e auxilia os processos empresariais, e que quando bem trabalhada e com maior transparência, mais eficiente será a troca de informações na empresa.

Corroborando com os estudos de Natale et al. (2016), respondentes de uma pesquisa realizada em Macaçar, na Indonésia, reconhecem que a Gestão do Conhecimento afeta significativamente a boa governança corporativa, bem como a resposta ao investimento estrangeiro direto (Rakhman, 2016). A pesquisa foi realizada com 475 donos ou funcionários de primeiro escalão de pequenas e médias empresas. Os participantes foram questionados sobre as relações entre ambiente de negócios, habilidade gerencial e Gestão do Conhecimento com Governança Corporativa, resposta ao investimento estrangeiro direto e a intenção de cooperação.

O autor ainda ressalta que a boa Governança Corporativa tem sido popular na Indonésia desde que o país implementou a aplicação de lei que permite que empresas levantem capital na bolsa de valores com um perfeito sistema de relatórios financeiros, transparência e *disclosure*. A Gestão do Conhecimento vem fortalecer ainda mais este processo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou apresentar as contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa, de maneira a apoiar sua melhor compreensão e identificar as lacunas de conhecimento para embasar futuras pesquisas na área.

Por meio de uma pesquisa teórica, compondo uma revisão da literatura utilizando como descritores “*Knowledge Management*” e “*Corporate Governance*” conjuntamente foram identificados na base de dados Scopus 65 publicações, que previamente selecionadas, a partir do objetivo da pesquisa, delimitou-se seis publicações, avançando então, para uma análise descritiva.

Neste contexto, os estudos apontam como contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa aspectos relacionados a(o): i) Melhoria de processos organizacionais; ii) Melhor desempenho organizacional; iii) Capacidade de resposta em um ambiente de negócios dinâmico; iv) Tomada de decisão a partir de informações codificadas e organizadas; v) Gerenciamento integrado de informações; vi) Clima organizacional positivo; vii) Compartilhamento de informações entre *stakeholders*; viii) Valorização do capital intelectual; ix) Desenvolvimento de competências essenciais para desafios organizacionais; x)) Transparência perante os *stakeholders*; xi) Gestão de risco organizacional; xii) Contabilização e mensuração de ativos intangíveis estratégicos; e xiii) Responsabilidade Corporativa.

Fica evidente com esta revisão, que a literatura sobre as contribuições da Gestão do Conhecimento para a Governança Corporativa é limitada. Neste sentido, as contribuições apresentadas foram identificadas em estudos que não as possuíam como foco de estudo em sua gênese.

Por fim, o estudo apresenta como limitante a pesquisa realizada em uma única base de dados (Scopus), o que pode ser um indicativo para que outros estudos sejam realizados utras bases de dados (Web of Science e Compendex), bem com uma busca dirigida ao Google Acadêmico, a fim de aprofundar as contribuições da GC para a GovCorp.

## REFERÊNCIAS

- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p.107-136.
- Bastarz, F., Halek, P. (2011). Seeing the wood for the trees again! Smart - A holistic way of corporate governance offering a solution ready to use. In: Stephanidis, C (ed). *Universal*

*Access in Human-Computer Interaction: Applications and Services*, p. 187-194, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Bhatta, G. (2003). *Post-NPM Themes*. Public sector Governance, Wellington, n. 17. Sept.

Bechara, M. (2007). *Governança: axioma de sucesso no século XXI*.

Bresser-Pereira, L. C. (2001). Uma Nova Gestão para um Novo Estado: Liberal, Social Republicano. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 52, p. 5-24.

Cadbury, A. (1992). *Report the report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co.

Cepiku, D. (2005). Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA? *Azienda Pubblica*, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 105-131.

Charrapo, F. (1998). Apropiaçion social del conocimiento em el processo de construccion de sociedad. In: Simpósio de gestão da inovação tecnológica, 20., 1988. *Anais...* São Paulo: ANPAD.

Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*, 2, ed. New York: Oxford University Press.

CIPE. (2009). Center for International Private Enterprise. *Corporate Governance: The Intersection of Public and Private Reform*. Washington, 2009. Disponível em: [https://www.cipe.org/legacy/publication-docs/CG\\_USAID.pdf](https://www.cipe.org/legacy/publication-docs/CG_USAID.pdf). Acesso em: 10 ago, 2018.

Couto, R. M. (2018). *Governança nas instituições de ensino superior: análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo multilevel governance*. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis.

Drucker, P. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira.

Fahey, L.; Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 265-276.

Freire, P.S. (2013). *Aumenta a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: manual para projetos e artigos*. Curitiba: Editora CRV.

Freire, P.S.; Dandolini, G.A.; Souza, J. A.; Silva, T.C.; Couto, R. M. (2017). Governança do conhecimento (GovC): o estado da arte do termo. *Biblios*. n. 69.

Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, London, 2(1), p.5-13.

- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, v. 1, n. 4, p. 357-365.
- Harris, K. et al. (1999). *The impact of knowledge management on enterprise architecture*. Stamford, CT: Gartner Group.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 88-115.
- IBGC. (2009). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. Disponível em: <[http://www.ecgi.org/codes/documents/ibcg\\_sep2009\\_pt.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/ibcg_sep2009_pt.pdf)>. Acesso em: 10 ago, 2018.
- Lobue, R. M. (2009). Is accounting at odds with corporate governance? *European Journal of International Management*, 3, p. 21-41.
- Lodi, J. B. (2000). *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Lotti Oliva, Fabio. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, v. 18, n. 6, p. 1053-1074.
- Machado, A. C. M.; Desideri, P. E. dos S. (2002). As dificuldades na difusão do conhecimento tácito nas organizações. In: Enegep, 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: Abepro.
- Marconi, M.A.; Lakatos, E.M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Meneguzzo, M. (1995). *Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica*. Azienda Pubblica, [S.l.], n. 1.
- Morin, E. (2003). *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Musa, M.A.; Ismail, S.E. (2011). Governance structure and the creativity and innovation process. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, v. 6, n. 1, p.231-238.
- Natale, L. B.; Guerra Neto, C. L. De B.; Hekis, H. R.; Ssilva, L. C. F. ; Mour, L. C. M. A.; Sidrim, M. L. (2017). The influence of knowledge management in brazilian companies with etter corporate governance: an analysis on business classified by Investor Relations Global Rankings. *Revista Espacios*, v. 38, nº 7, p.26-38.
- Nathan, S. Ribiere, V. (2007). From knowledge to wisdom: the case of corporate governance in Islamic banking, *The journal of information and knowledge management systems*, v. 37, n. 4.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 19ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

- OCDE. (1997). Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo*: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. ed. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2018.
- Pierre, J.; Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. London: Macmillan.
- Peltokorpi, V., Tsuyukii, E. (2007). Organizational governance in internal hybrids: a case study of Maekawa Manufacturing Ltd. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7, p. 123-135.
- Perry, M. (2015). Knowledge Management for Leveraging Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Science and Practice*, v. 3, p. 1-2.
- Rakhman, A. (2016). Foreign Direct Investment (FDI): A Survey of Entrepreneurs Perspectives (Makassar Insight). *International Business Management*, v. 10, p. 540-551.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. New York: Open University Press.
- Saeed, S., Rasid, S. Z. A., & Basiruddin, R. (2014). Impact of corporate governance on corporate performance through intellectual capital. In: Gaol, F. L, Kadry, S., Taylor, M., LI, P.S. (Eds.). *Recent Trends in Social and Behaviour Sciences: Proceedings of the International Congress on Interdisciplinary Behaviour and Social Sciences 2013*, p. 191, CRC Press.
- Santos, A. G., Santos, B. C. A., Golia, F. F. N., Pinto, H. C., Sforsin, V. L. (2013). *Contribuição da Gestão do Conhecimento para o avanço do Planejamento Estratégico articulado pela Comunicação*. In: Anais Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Bauru.
- Silva, T. C.; Couto, R. M.; Freire, P. S. (2017). Governança do conhecimento: uma revisão em direção à conceituação e diferenciação da Gestão do Conhecimento. *Produção em Foco*, Joinville, v. 7, n. 1.
- Spek, R.V.D.; Spijkervet, A. (1995). Knowledge management: handling knowledge with intelligent. *Handbook Effectie Opleiden*, 9(13), p. 1-32.
- Sprenger, C.C. (1995). *Four competences of the learning organization*. Gravenhage: Delwel.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Teixeira Filho, J. (2000). *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva o desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Ed. Senac.
- Weiss. T.G.; Thakur, R. (2010). *Global governance and the UN: An Unfinished Journey*.

- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, v. 1, n. 1, p. 6-14.
- Zolingen, S.; Streumer, J.N.; Stoocker, M. (2001). Problems in knowledge management: case study of a knowledge-intensive company. *International Journal of Training and Development*, Malden, MA, 5(3), p.168-184.
- Zyngier, S., Venkitachalam, K. (2011). Knowledge management governance – a strategic driver. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 136–150.