

GESTÃO DO CONHECIMENTO: DIAGNÓSTICO NO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO ESTAÇÃO 43

Knowledge Management: diagnosis in the innovation ecosystem Estação 43

Danieli Pinto

Universidade UniCesumar, Programa de Pós-graduação
em Gestão do Conhecimento nas Organizações,
Maringá, PR, Brasil
danicne@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3422-8746> 

Letícia Gorri Molina

Universidade Estadual de Londrina, Programa de Pós-
graduação em Ciência da Informação,
Londrina, PR, Brasil
leticiamolina@uel.br

<https://orcid.org/0000-0002-3383-1594> 

Nelson Nunes Tenório Junior

Universidade UniCesumar, Programa de Pós-graduação
em Gestão do Conhecimento nas Organizações,
Maringá, PR, Brasil
nelson.tenoriojr@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7339-013X> 

A lista completa com informações dos autores está no final do artigo 

RESUMO

Objetivo: A Gestão do Conhecimento desempenha papel estratégico nas governanças de ecossistemas de inovação, favorecendo a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento entre os atores envolvidos. No entanto, essa temática ainda é pouco explorada na literatura. Nesse contexto, este artigo tem por objetivo diagnosticar a Gestão do Conhecimento nas governanças da Estação 43.

Método: A pesquisa, de abordagem quantitativa, caráter descritivo e natureza de campo, utilizou um questionário estruturado com base no modelo de Bukowitz e Williams (2002), adaptado e validado por especialistas. O instrumento foi aplicado via Google Forms, com link enviado por WhatsApp aos representantes das 12 governanças verticais da Estação 43. A coleta ocorreu entre maio e agosto de 2024. Os dados foram analisados de forma descritiva e consolidada.

Resultado: O questionário foi respondido por representantes de 10 verticais. Os resultados indicam que a Gestão do Conhecimento está institucionalizada nas governanças, com média geral de 70,36%, superior à referência teórica de 55%. As seções com melhor desempenho foram “construa/mantenha” (80,83%), “utilize” (80,56%), “aprenda” (79,43%) e “contribua” (76,39%), evidenciando maturidade na aplicação e compartilhamento do conhecimento. Já as seções “obtenha” (52,5%), “avalie” (55,0%) e “descarte” (67,78%) apresentaram fragilidades, apontando necessidade de aprimoramento na busca, mensuração e atualização das informações.

Conclusões: A Estação 43 apresenta práticas consolidadas de uso, aprendizagem e preservação do conhecimento. Nesse sentido, as governanças demonstram capacidade de transformar conhecimento em ação, promovendo colaboração e continuidade das atividades. Contudo, persistem fragilidades na obtenção, avaliação e atualização das informações, evidenciando a necessidade de maior sistematização. De forma geral, o estudo reforça o papel estratégico da Gestão do Conhecimento para o fortalecimento das governanças e para a sustentabilidade dos ecossistemas de inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Ecossistemas de inovação. Governança colaborativa. Modelos de maturidade em Gestão do Conhecimento. Processo tático. Processo estratégico.

ABSTRACT

Objective: Knowledge Management plays a strategic role in the governance of innovation ecosystems by fostering the creation, sharing, and application of knowledge among the actors involved. However, this topic remains underexplored in the literature. In this context, this article aims to diagnose Knowledge Management in the governance structures of Estação 43.

Methods: The research, with a quantitative approach, descriptive character, and field nature, used a structured questionnaire based on the model by Bukowitz and Williams (2002), adapted and validated by specialists. The instrument

was applied via Google Forms, with a link sent through WhatsApp to the representatives of the 12 vertical governance structures of Estação 43. Data collection took place between May and August 2024, and the data were analyzed in a descriptive and consolidated manner.

Results: The questionnaire was answered by representatives of 10 verticals. The results indicate that Knowledge Management is institutionalized within the governance structures, with an overall average of 70.36%, higher than the theoretical reference of 55%. The best-performing sections were “build/maintain” (80.83%), “use” (80.56%), “learn” (79.43%), and “contribute” (76.39%), demonstrating maturity in the application and sharing of knowledge. The sections “obtain” (52.5%), “evaluate” (55.0%), and “discard” (67.78%) showed weaknesses, indicating a need for improvement in knowledge acquisition, measurement, and updating.

Conclusions: Estação 43 demonstrates consolidated practices in the use, learning, and preservation of knowledge. In this regard, the governance structures show the ability to transform knowledge into action, promoting collaboration and the continuity of activities. However, weaknesses persist in the acquisition, evaluation, and updating of information, highlighting the need for greater systematization. Overall, the study reinforces the strategic role of Knowledge Management in strengthening governance structures and ensuring the sustainability of innovation ecosystems.

KEYWORDS: Innovation ecosystems. Collaborative governance. Knowledge Management maturity models. Tactical process. Strategic process.

1 INTRODUÇÃO

Os ecossistemas de inovação (EI) têm se consolidado como arranjos colaborativos (Adner, 2006). Eles reúnem diversos atores, tais como empresas, universidades, institutos de pesquisa, governo e sociedade civil e buscam fomentar o desenvolvimento econômico, tecnológico e social de uma região e/ou de um país (Carayannis; Campbell, 2009). Os EI são dependentes de informações, da cooperação entre diferentes atores e do uso do conhecimento como recurso estratégico para desenvolver soluções, consolidar parcerias e promover a inovação (Ma *et al.*, 2019).

Nesse cenário, as governanças assumem papel central. Elas são responsáveis por articular e orquestrar as ações coletivas, promovendo a integração entre os diferentes atores presentes no ecossistema de inovação (Yokomizo; Sampaio; Nascimento, 2024). Ao estabelecer diretrizes, coordenar iniciativas e viabilizar o uso eficiente de recursos, as governanças contribuem para a sustentabilidade das ações estabelecidas (Ansell; Gash, 2008), atuando como mecanismos de articulação do fluxo de informação e conhecimento no ecossistema (Pinto, 2025).

Diante dessa complexidade, a Gestão do Conhecimento (GC) torna-se fundamental, uma vez que ela sustenta o registro, o compartilhamento e a aplicação da informação e do conhecimento no processo decisório (Pinto, 2025). Dessa forma, a GC exerce função essencial nas iniciativas inovadoras que dependem da cooperação entre diferentes atores, impactando positivamente o desempenho organizacional (Pinto; Molina, 2024; Santos; Molina, 2023). No âmbito das governanças do EI, a aplicação de práticas de GC sustentam as interações internas entre seus integrantes e as articulações estabelecidas com os diversos atores do ecossistema (Pinto, 2025). Nessa perspectiva, a GC permite a

organização e administração do conhecimento (Dalkir, 2011), possibilitando a gestão estratégica desse recurso (Damian, 2024).

No Brasil, um exemplo de destaque é o ecossistema de inovação de Londrina, conhecido como Estação 43. Esse ecossistema foi formalmente estruturado em 2017 com o propósito de impulsionar o desenvolvimento regional. Sua organização contempla uma governança geral e 12 governanças verticais, vinculadas a diferentes segmentos, que atuam na integração dos participantes e na promoção de iniciativas inovadoras.

Todavia, EI, como a Estação 43, frequentemente enfrentam desafios relacionados à perda e à fragmentação do conhecimento. No âmbito das governanças, tais dificuldades são ainda mais evidentes. A rotatividade de membros, o acúmulo de funções decorrente da participação voluntária, o baixo engajamento de alguns participantes, a escassez de recursos humanos e a ausência de sistematização das atividades operacionais dificultam a retenção e o uso estratégico das informações (Pinto, 2025).

Observa-se na literatura, estudos sobre governanças em EI voltados para a questão da orquestração (Chen *et al.*, 2021; Autio, 2021), os mecanismos de governança (Cobben; Roijakkers, 2019), os modelos (Camboim; Zaislak; Pufal, 2019) e as características das governanças, como seu papel na articulação entre os atores (Autio, 2021; Liu *et al.*, 2020). No entanto, não foram encontrados estudos que discutem especificamente o papel da GC nas governanças. Nesse sentido, a lacuna deste estudo está em avaliar práticas de GC em estruturas de governança de EI.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é diagnosticar a GC nas governanças da Estação 43. Utiliza como instrumento de coleta de dados, uma adaptação do modelo de diagnóstico proposto por Bukowitz e Williams (2002), já consolidado na literatura e aplicado em distintas organizações, mas, até então, sem nenhum registro em governanças de EI.

O estudo mostra-se relevante ao aproximar a GC dos EI, principalmente das governanças. Destaca-se que diferente das organizações tradicionais, os EI se caracterizam, principalmente, pela interorganizacionalidade, participação voluntária e alta rotatividade, características consideradas críticas para a criação, compartilhamento e registro do conhecimento.

Ademais, a pesquisa adapta e valida um diagnóstico para contextos semelhantes ao da Estação 43, possibilitando a investigação das práticas de GC nas governanças de Ecossistemas, o que auxilia na identificação de pontos fortes, fragilidades e oportunidades de desenvolvimento nesses ambientes. Além disso, os resultados fornecem subsídios para o planejamento de ações de fortalecimento das governanças, neste caso, apoiando a

tomada de decisão e a consolidação da Estação 43 como ambiente colaborativo de inovação e aprendizado contínuo.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

O conhecimento está no centro das atividades organizacionais (Damian, 2024). É por meio desse ativo que as organizações agregam valor aos produtos e serviços ofertados (Dávila *et al.*, 2015), estruturam seus processos (Davenport; Prusak, 2003) e garantem sustentabilidade e competitividade no mercado em que atuam (Nascimento; Vitoriano, 2017). No contexto organizacional, o conhecimento é útil quando é externalizado e socializado pelos indivíduos, de modo que outros possam acessá-lo (Wiig, 1999). Assim, o conhecimento não reside apenas nas pessoas, mas também em documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, assumindo a forma de informação em constante atualização (Davenport; Prusak, 2003).

A GC busca atender às necessidades informacionais das organizações, permitindo que as atividades sejam executadas de forma mais inteligente (Wiig, 1999). Nesse processo, o conhecimento se configura como recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva (Servin, 2005; Damian, 2024). Para Silva, Damian e Santarem Segundo (2016), a GC tem como objetivo a construção de um ambiente de aprendizado, preenchendo lacunas informacionais por meio da criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento.

A criação do conhecimento, entretanto, está condicionada às pessoas e depende delas para se concretizar. Para que esse conhecimento faça sentido para a organização, precisa passar por um processo de validação, ser compartilhado com o grupo e aplicado às práticas organizacionais, incorporando-se às rotinas de trabalho (Mohapatra; Agrawal; Satpathy, 2016). Assim, a GC inicia-se na busca por informações relevantes, mas somente alcança resultados quando o saber é continuamente registrado e disponibilizado em uma base comum de acesso, favorecendo a integração e a colaboração entre os envolvidos (Silva; Damian; Santarem Segundo, 2016).

Apesar da importância do conhecimento, muitas organizações enfrentam dificuldades para transformar o conhecimento individual em coletivo e registrá-lo de modo a servir como fonte para projetos futuros (Strik; Molina, 2020). Isso ocorre porque a produção e o uso do conhecimento frequentemente se dão de forma isolada (Barbosa;

Paim, 2003). Ademais, o compartilhamento costuma ocorrer entre grupos distribuídos em diferentes níveis hierárquicos, exigindo processos de codificação que sustentem a compreensão entre os indivíduos e favoreçam relações de longo prazo (Strik; Molina, 2020).

Os ciclos da GC descrevem os processos contínuos e iterativos que o conhecimento percorre dentro de uma organização (Dávila *et al.*, 2015). Segundo Mohajan (2016), um ciclo de GC compreende etapas em que a informação é identificada, obtida, refinada, compartilhada, usada, armazenada e eventualmente descartada, sendo o conhecimento construído a partir dessa dinâmica. De modo semelhante, Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016) e Dávila *et al.* (2015) destacam que os ciclos permitem compreender, de forma sistemática, como a informação se transforma em conhecimento e em que ordem esse processo ocorre nas organizações. Assim, compreender os ciclos da GC é essencial para mapear o fluxo do conhecimento nas organizações, identificar gargalos e promover práticas que favoreçam sua criação, disseminação e uso estratégico (Dalkir, 2011).

Nesse contexto, diferentes modelos foram propostos para explicar e avaliar os ciclos da GC, entre eles o de Bukowitz e Williams (2002), utilizado como ferramenta de diagnóstico. O modelo se organiza em dois processos principais: o tático, voltado às práticas do dia a dia que orientam a busca, o uso, a aprendizagem e a contribuição do conhecimento nas organizações; e o estratégico, relacionado às práticas de longo prazo que asseguram o alinhamento da GC aos objetivos organizacionais. Esse processo está relacionado com a capacidade de avaliar, construir, manter e descartar conhecimentos de forma planejada, garantindo a sustentabilidade e a renovação da base de conhecimento. A caracterização desses processos é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Ciclos da Gestão do Conhecimento propostos por Bukowitz e Williams (2002)

PROCESSO	SEÇÕES	DEFINIÇÕES
TÁTICO	OBTER	Envolve a busca por informações necessárias para a tomada de decisões, resolução de problemas ou inovação.
	USAR	Voltada para a aplicação do conhecimento na prática, a partir da interação entre equipes e da resolução de problemas.
	APRENDER	Refere-se ao processo formal de aprendizagem por meio das experiências, especificamente a partir do estabelecimento das melhores práticas e das lições aprendidas.
	CONTRIBUIR	Tem como foco a alimentação de um repositório com o conhecimento adquirido por um indivíduo, tornando-o disponível e visível para todos na organização.
ESTRATÉGICO	CONSTRUIR/MANTER	Consiste na manutenção do conhecimento e do capital intelectual na organização.
	DESCARTAR	Envolve a avaliação dos ativos de conhecimento para determinar quais devem ser mantidos ou eliminados.
	AVALIAR	Compreende a revisão contínua dos ativos de conhecimento,

		incluindo o desenvolvimento de métricas que demonstram a evolução do conhecimento na organização.
--	--	---

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Bukowitz e Williams (2002).

O diagnóstico da GC com base no modelo de Bukowitz e Williams (2002) permite a análise sistemática dos processos táticos e estratégicos, o que leva a compreensão da GC no cotidiano da organização, orientando as ações para o fortalecimento das práticas organizacionais, a tomada de decisão e a construção de vantagens competitivas sustentáveis. A análise dessas dimensões permite identificar como a organização transforma o conhecimento em recurso efetivo para suas operações e como esse ciclo é fortalecido ou fragilizado pelas práticas existentes.

Destaca-se que o modelo de Bukowitz e Williams (2002), foi originalmente desenvolvido para ambientes organizacionais tradicionais, caracterizados por estruturas hierárquicas e processos formais de gestão, porém, mostrando-se flexível para análise em contextos organizacionais distintos. Em EI, conhecidos pelas interações entre os diversos atores e a participação voluntária, entende-se que o fluxo de conhecimento tende a ser de forma mais distribuída e menos formalizada (Pinto, 2025). Nesse sentido, a aplicação do modelo neste estudo busca explorar sua capacidade analítica para compreender como os processos de obtenção, uso, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento se manifestam em estruturas de governança colaborativa, ampliando a sua aplicação empírica para um contexto ainda pouco explorado na literatura.

2.1 ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO: FUNDAMENTOS E PAPEL DA GOVERNANÇA

Um ecossistema de inovação é formado por uma rede de atores interdependentes, que atuam de maneira não hierárquica, interagindo e colaborando de modo a gerar benefícios mútuos (Adner, 2006). Essa interação contribui para a criação, o desenvolvimento e a consolidação de um ambiente inovador, geralmente localizado em uma área geográfica específica, como uma cidade ou região (Jackson, 2011).

Os EI fundamentam-se na criação e no compartilhamento de conhecimento entre empresas, instituições de ensino superior, poder público e sociedade (Ma *et al.*, 2019). Esses ambientes se configuram como espaços dinâmicos, desiguais e altamente colaborativos, nos quais a interação entre os atores impulsiona o desenvolvimento

tecnológico, econômico e social de uma região ou de um país (Audy, 2017; Ma *et al.*, 2019). Destaca-se que, a partir dessas interações, se constrói o valor, entendido como o resultado coletivo das trocas de conhecimento, recursos e competências que decorrem da cooperação entre os participantes, fortalecendo a capacidade inovativa e a sustentabilidade do ecossistema (Adner, 2006; Autio; Thomas, 2014).

Ao reunir os recursos essenciais para viabilizar o processo de inovação, os EI articulam elementos e dinâmicas baseadas na cooperação, na competição e na interação entre os diversos atores que os compõem (Santos; Zen; Bittencourt, 2022). Esses recursos podem ser tangíveis, como os humanos e financeiros, ou intangíveis, como a informação e o conhecimento (Dalkir, 2011).

Os EI podem se constituir a partir de diferentes setores de atividade, atuando como propulsores do desenvolvimento desses segmentos (Jackson, 2011). Em tal contexto, o sucesso de um ecossistema está relacionado aos objetivos que orientam sua organização e à capacidade de mobilizar e engajar seus participantes, além de atrair novos integrantes (Russel *et al.*, 2011). Nessa perspectiva, um EI configura-se como um sistema dinâmico, composto por instituições e indivíduos interligados, cuja interação visa promover o avanço tecnológico e o desenvolvimento econômico (Wang; Noe, 2010).

Para assegurar a efetividade das ações nos EI, destacam-se as estruturas de governança, responsáveis por coordenar as atividades, conferir agilidade à tomada de decisão e mitigar potenciais problemas presentes ou futuros (Moré; Gonçalo, 2016). A governança colaborativa é um modelo que tem ganhado destaque nos EI. Esse modelo assegura ações coordenadas por meio de redes formadas por organizações distintas, porém interdependentes, que utilizam suas habilidades coletivas para o enfrentamento de desafios comuns (Blom-Hansen, 1997).

Deschamps e Nelson (2014) enfatizam que a governança é responsável por alinhar as metas, alocar os recursos de forma eficiente e tomar decisões relacionadas aos atores internos e externos, promovendo a coordenação das iniciativas e o fluxo contínuo de conhecimento entre os diferentes participantes. Buta e Teixeira (2020) acrescentam que as governanças definem as regras e estabelecem os padrões de relacionamento entre os participantes.

Ademais, cabe à governança a orientação, a condução e o monitoramento dos atores com base nos interesses das diferentes partes envolvidas, englobando mecanismos de controle e de gestão de recursos com a finalidade de equilibrar os interesses dos principais grupos que compõem o sistema (Groenewegen, 2004). Nessa perspectiva, a forma como

a governança é estruturada torna-se determinante para o fortalecimento da interdependência entre os atores, favorecendo o desenvolvimento e a especialização dos membros envolvidos (Amorim; Moreira; Ipiranga, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como objetivo diagnosticar a GC nas governanças da Estação 43. Trata-se de um estudo de abordagem quantitativa, com caráter descritivo, configurando-se como uma pesquisa de campo.

A Estação 43 nomeia o ecossistema de inovação de Londrina-PR e constitui a governança geral do ecossistema. Abaixo dela, estão 12 governanças setoriais, objeto de interesse desta pesquisa: i) Agro Valley; ii) APL TIC Londrina; iii) Comércio InFoco; iv) Eletrometalmecânico (INOVEMM); v) Instituições de Ensino Superior de Londrina (GovdasIES); vi) Turismo; vii) Inovação na Construção Civil (ICON); viii) Londrina Audiovisual (LAVI); ix) Londrina Inteligente; x) Integra Químico e Materiais (Integra QM); xi) Redfoot Startup Community; e xii) Saúde Londrina União Setorial (SALUS).

Como instrumento de coleta de dados, foi administrado um questionário via *Google Forms*, cujo *link* foi enviado para os representantes de cada uma das governanças setoriais via *WhatsApp*. Esses indivíduos desempenham papel central nas governanças que representam e foram selecionados por estarem envolvidos com a proposição de ações e a continuidade das iniciativas do ecossistema.

O questionário utilizado nesta pesquisa é uma adaptação do modelo de diagnóstico de GC proposto por Bukowitz e Williams (2002). Embora o modelo tenha sido originalmente concebido para ambientes empresariais com estruturas e dinâmicas específicas, mostrou-se suficientemente flexível para ser ajustado às necessidades do presente estudo. Destaca-se que as sete seções (obter, usar, aprender, contribuir, avaliar, construir/manter e descartar) e os critérios de avaliação do instrumento original foram preservados, assegurando a essência do diagnóstico, voltada para a análise dos processos tático e estratégico da gestão do conhecimento.

Em função das características próprias das governanças em comparação às empresas tradicionais, reduziu-se o número de afirmações de 20 para 10 em cada seção. A seleção das afirmativas buscou preservar as que representavam de forma mais direta cada dimensão. Essa adaptação foi necessária para tornar o questionário mais conciso,

dinâmico e alinhado ao contexto estudado, favorecendo respostas mais precisas e representativas da realidade das governanças, preservando, contudo, a validade de conteúdo do modelo original.

Antes da aplicação, o instrumento foi submetido à avaliação por dois especialistas em GC. Essa etapa da pesquisa foi importante para verificar a adequação das afirmativas ao contexto investigado e para avaliar a clareza, pertinência e coerência das questões em relação ao modelo de Bukowitz e Williams (2002). A avaliação pelos especialistas garantiu a realização de ajustes pontuais na redação de algumas afirmativas, o que aprimorou a compreensão do instrumento e sua adequação ao contexto estudado.

A coleta de dados ocorreu entre maio e agosto de 2024. Os dados foram tabulados em planilha eletrônica, sendo organizados por frequência absoluta e percentual. A análise foi conduzida de forma descritiva. Seguindo o proposto por Bukowitz e Williams (2002), para a avaliação dos resultados foi atribuída uma pontuação máxima e possível de ser alcançada de 30 pontos para cada seção. O cálculo da pontuação foi obtido a partir da contagem de quantos “fortemente descritiva”, “moderadamente descritiva” e “fracamente descritiva” foram respondidos dentre as 10 afirmações. O número de afirmações “fortemente descritiva” foi multiplicado por três; o número de afirmações “moderadamente descritiva” foi multiplicado por dois; e o número de afirmações “fracamente descritiva” foi multiplicado por um. Para obter a pontuação de cada seção, a soma dos três resultados (fortemente descritiva, moderadamente descritiva e fracamente descritiva) foi dividido por 30 e multiplicado por 100. Após o cálculo das seções, foram levantados os pontos fortes e fracos observados e foi calculada a pontuação geral das governanças do ecossistema. A partir da soma de cada uma das seções, o resultado foi dividido por 210 (total máximo de pontos – 7 x 30) e multiplicado por 100, resultando em um percentual que mostra o quanto existe de práticas e ferramentas de GC no EI estudado.

A análise dos resultados foi conduzida de forma consolidada, ou seja, considerou as governanças respondentes como representativas do conjunto da Estação 43, sem a apresentação de resultados individualizados por vertical. Essa escolha permitiu uma visão integrada do ecossistema, uma vez que considerou a identificação de padrões e tendências gerais nas práticas de GC, ao invés de comparações individualizadas entre as verticais, refletindo dessa forma, o desempenho coletivo do ecossistema.

Para fins de análise, considerou-se uma pontuação média igual a 55%, conforme proposto por Bukowitz e Williams (2002). Nesse sentido, quanto mais próximo de 100%, melhor o desempenho das iniciativas de GC implementadas. Valores abaixo da média

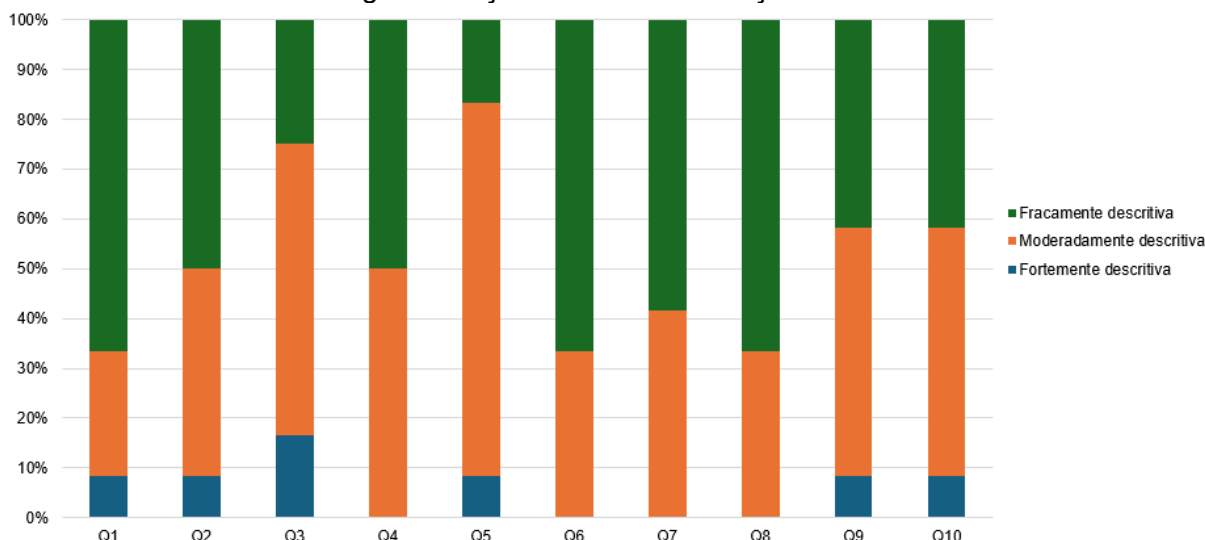
indicam que as organizações precisam ter um olhar mais atento para determinado processo, implantando ações de melhoria para que a GC seja efetiva na organização.

4 RESULTADOS

No total, foram obtidas 12 respostas ao questionário, de representantes de 10 das 12 governanças que compõem a Estação 43. Isso corresponde a uma taxa de participação de 83,33% do universo pesquisado, o que é considerado satisfatório para o estudo, pois proporciona uma visão geral das governanças verticais do ecossistema sobre a GC.

A seção “obtenha” alcançou 52,5% de pontuação geral, a menor entre as analisadas (Figura 1).

Figura 1 - Percepção dos respondentes sobre as práticas de obtenção do conhecimento nas governanças verticais da Estação 43



Legenda:

- Q1. Os indivíduos do grupo (governança) documentam e compartilham informação sobre as suas expertises rotineiramente.
- Q2. Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos e atualizados.
- Q3. As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis no ecossistema, ficando claro para os integrantes da governança aonde ir em busca de informação específica.
- Q4. Na governança há indivíduos específicos que identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento para os interessados.
- Q5. Dentro da governança, os especialistas desempenham um papel importante na identificação de informação para outros usuários.
- Q6. Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contêm a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.
- Q7. Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.
- Q8. A governança criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.
- Q9. Nós estabelecemos maneiras para as pessoas (da governança) documentarem e compartilharem informação.
- Q10. Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.

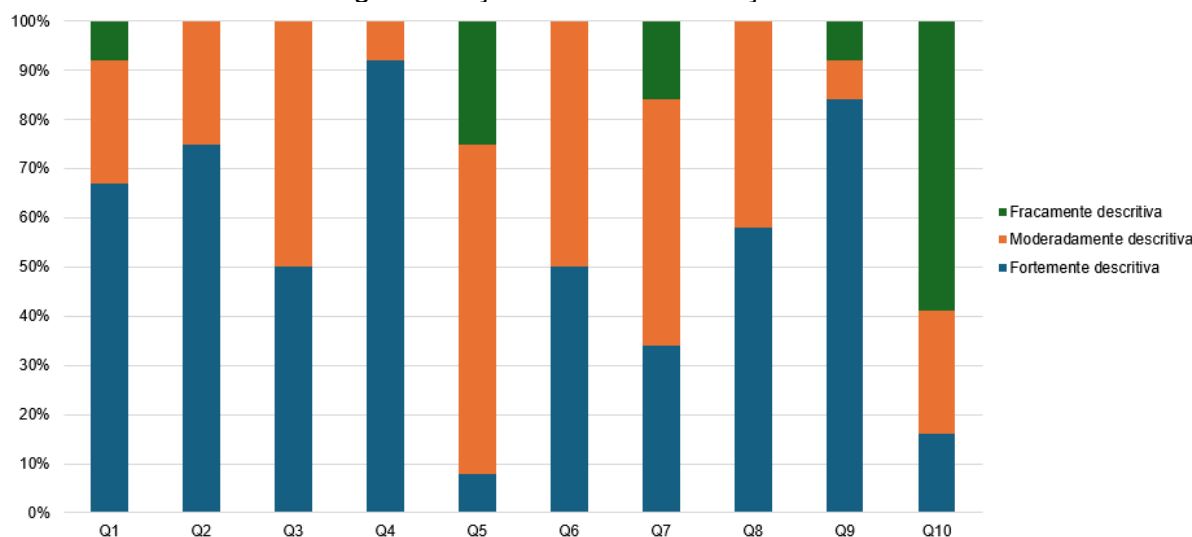
Fonte: elaborado pelos autores (2026).

As práticas concentraram-se em níveis fracos ou moderados, revelando fragilidades em documentação e compartilhamento de informações (Q1, Q9), qualidade e atualização dos meios de armazenamento (Q2, Q6), filtros informacionais (Q4) e criação de instrumentos de apoio (Q8). Em contrapartida, a presença de comunidades de especialistas

(Q3) e mecanismos de compartilhamento (Q5, Q10) indicaram avanços moderados, caracterizando um estágio intermediário de consolidação.

A seção “utilize” obteve 80,56%, demonstrando práticas sólidas de GC (Figura 2). Destacaram-se a geração e o compartilhamento de ideias (Q1, Q2), a utilização dessas contribuições para resolver problemas (Q4) e os ajustes de relacionamentos (Q9). A colaboração entre as verticais (Q3) e o planejamento do espaço de trabalho (Q7) também foram bem avaliados. Contudo, fragilidades apareceram na estruturação das reuniões (Q5), na flexibilidade das governanças (Q6) e no uso de abordagens lúdicas para troca de conhecimento (Q10), indicando pontos de melhoria específicos.

Figura 2 - Percepção dos respondentes sobre as práticas de utilização do conhecimento nas governanças verticais da Estação 43



Legenda:

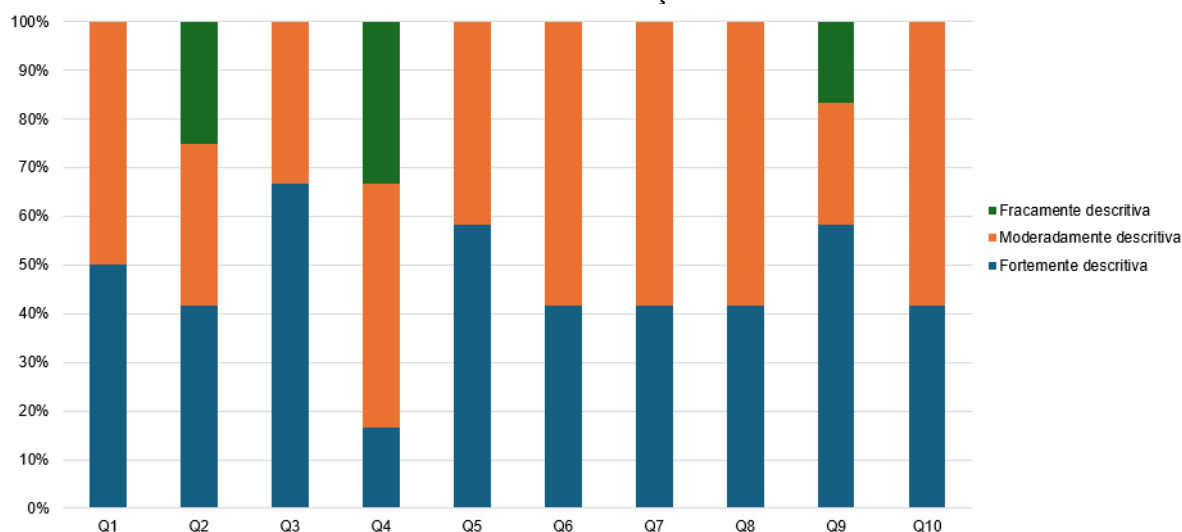
- Q1. Todos os membros da governança falam se têm uma opinião ou uma ideia para oferecer.
 Q2. Como parte do nosso processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de ideias malucas ou estranhas.
 Q3. Vemos a colaboração com as demais verticais do ecossistema como uma estratégia para fortalecer o setor, como uma atitude boa a ser tomada.
 Q4. Levamos todas as ideias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.
 Q5. Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.
 Q6. As pessoas descreveriam a nossa governança como flexível, ao invés de rígida.
 Q7. O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de ideias entre os membros da governança.
 Q8. Na nossa governança os membros podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.
 Q9. Ajustamos os nossos relacionamentos com base nas necessidades do nosso setor.
 Q10. Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A seção “aprenda” registrou 79,43%, evidenciando práticas implementadas, mas ainda em desenvolvimento (Figura 3). Foram bem avaliadas a aplicação de conhecimentos externos (Q3), o planejamento com base em cenários (Q5) e a valorização da discordância como oportunidade de aprendizado (Q10). Já práticas como a reflexão sobre lições aprendidas (Q2), a análise coletiva de projetos (Q4) e a aplicação de experiências anteriores (Q6) foram percebidas como apenas moderadas, assim como as conversas

sobre sucessos e falhas (Q7, Q8). Isso sugere que o processo de aprendizagem é reconhecido, mas ainda carece de maior sistematização.

Figura 3 - Percepção dos respondentes sobre as práticas de aprendizagem nas governanças verticais da Estação 43



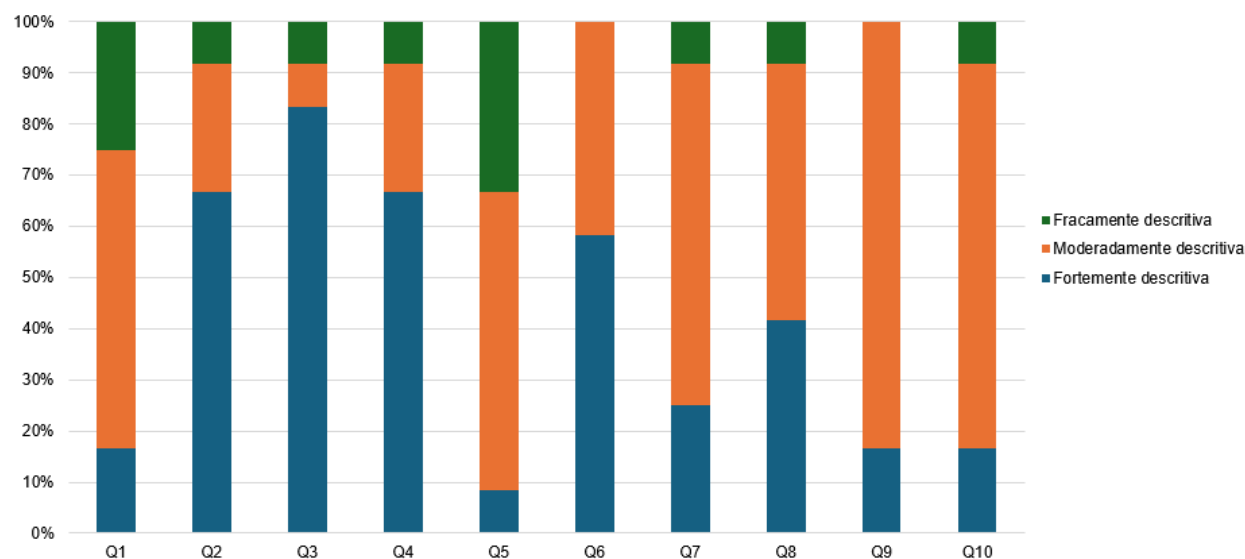
Legenda:

- Q1. Antes que as pessoas (membros da governança) tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu.
 Q2. Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências vivenciadas pela nossa governança é uma prática rotineira.
 Q3. Os membros da governança aplicam o que aprenderam fora (externo à governança) ao seu trabalho na governança.
 Q4. Geralmente, quando a governança termina um projeto os membros se reúnem para analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.
 Q5. O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.
 Q6. Os membros da governança aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas (na governança).
 Q7. Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.
 Q8. Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.
 Q9. Tentamos assegurar que os membros da governança tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.
 Q10. Tratamos as discordâncias (na governança setorial ou no ecossistema) como oportunidades para aprender com os outros.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A seção “contribua” apresentou 76,39%, revelando práticas de compartilhamento já estabelecidas (Figura 4). Entre os pontos fortes estão a vinculação do conhecimento ao autor original (Q2), a atuação de indivíduos que apoiam o processo de expressão (Q4) e as interações físicas e eletrônicas que fortalecem o compartilhamento tácito (Q3, Q6). Como fragilidades, surgem a formalização do reconhecimento público (Q9), a adequação dos espaços de registro e armazenamento (Q1, Q5) e a integração do compartilhamento às rotinas de trabalho (Q7), que ainda aparecem como práticas moderadas ou incipientes.

Figura 4 - Percepção dos respondentes sobre o processo contribuir nas governanças verticais da Estação 43



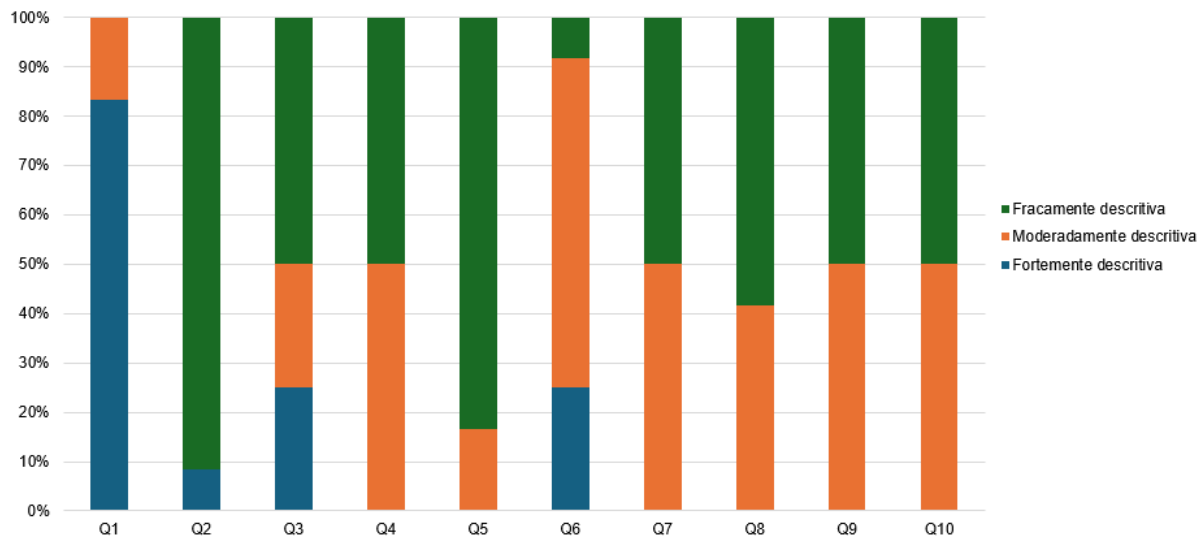
Legenda:

- Q1. A governança determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre os atores produzirá os maiores benefícios mútuos.
 Q2. Reconhecemos a contribuição individual para nossa governança, vinculando-a ao nome do autor original.
 Q3. As interações físicas entre os membros da governança são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.
 Q4. Há membros na governança que auxiliam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.
 Q5. Os espaços eletrônico e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda os membros e atores da governança a direcionar as suas contribuições.
 Q6. As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento "implícito" difícil de articular.
 Q7. Os processos para contribuir com conhecimento para a governança são normalmente integrados nas atividades de trabalho.
 Q8. As pessoas podem identificar as outras, na governança e no ecossistema, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.
 Q9. O compartilhamento de conhecimento na governança é reconhecido publicamente (todos os membros e atores tem conhecimento).
 Q10. As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que outros contribuíram na governança, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A seção “avaliar” alcançou 55,00%, indicando baixa maturidade das práticas de avaliação (Figura 5). O ponto mais consistente foi o reconhecimento do conhecimento como recurso de valor (Q1). Em contrapartida, práticas como a avaliação dos processos de GC (Q2), a implementação de atividades específicas (Q5), a vinculação a resultados mensuráveis (Q3) e a utilização de indicadores (Q9, Q10) foram vistas como frágeis ou medianas. Esses resultados demonstram que, embora a GC seja percebida como estratégica, a ausência de processos formais compromete sua efetividade.

Figura 5 - Percepção dos respondentes sobre o processo avalie nas governanças verticais da Estação 43



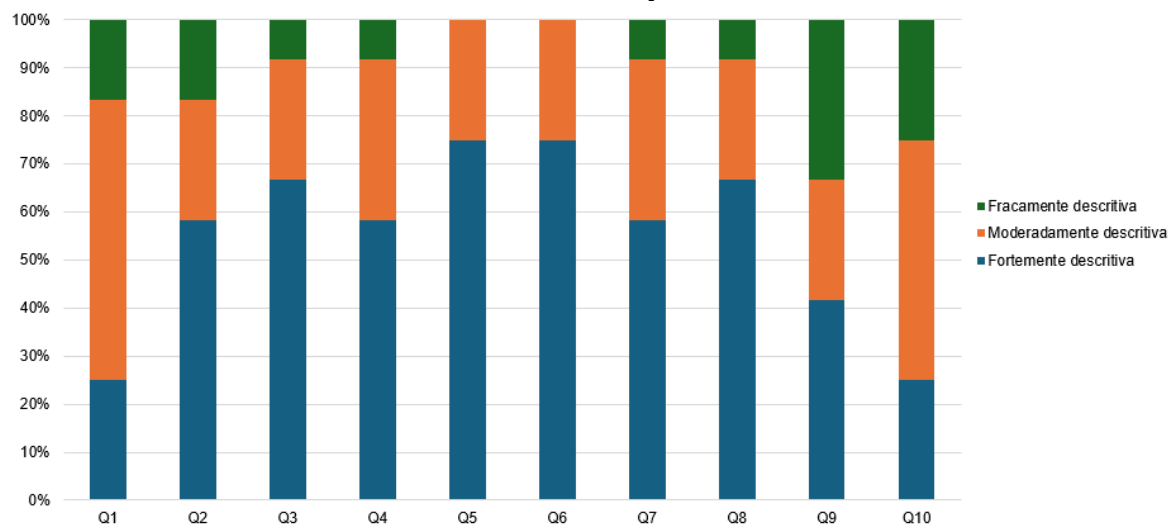
Legenda:

- Q1. Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual nossa governança gera valor.
 Q2. Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.
 Q3. Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.
 Q4. Os atores conhecem que medida é utilizada para monitorar as ações promovidas pela governança e os seus resultados.
 Q5. Temos atividades de gestão do conhecimento estabelecidas.
 Q6. A governança avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido no setor.
 Q7. A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho da governança setorial (considerando todos os atores envolvidos).
 Q8. Praticamos a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.
 Q9. Mapeamos o fluxo do conhecimento na governança (considerando todos os atores e o ecossistema como um todo).
 Q10. Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade das nossas ações e seus resultados.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Com 80,83%, a seção “construa/mantenha” destacou-se como uma das mais consolidadas (Figura 6). Foram bem avaliadas a percepção da GC como responsabilidade coletiva (Q3), o alinhamento aos valores (Q5), a confiança nos registros (Q6), o estímulo à contribuição individual (Q4) e a atração e retenção de talentos (Q8). Persistem fragilidades na formalização de políticas de compartilhamento (Q9) e na integração entre governanças (Q1, Q2, Q7), sugerindo necessidade de maior articulação interorganizacional.

Figura 6 - Percepção dos respondentes sobre o processo construa/ mantenha nas governanças verticais da Estação 43



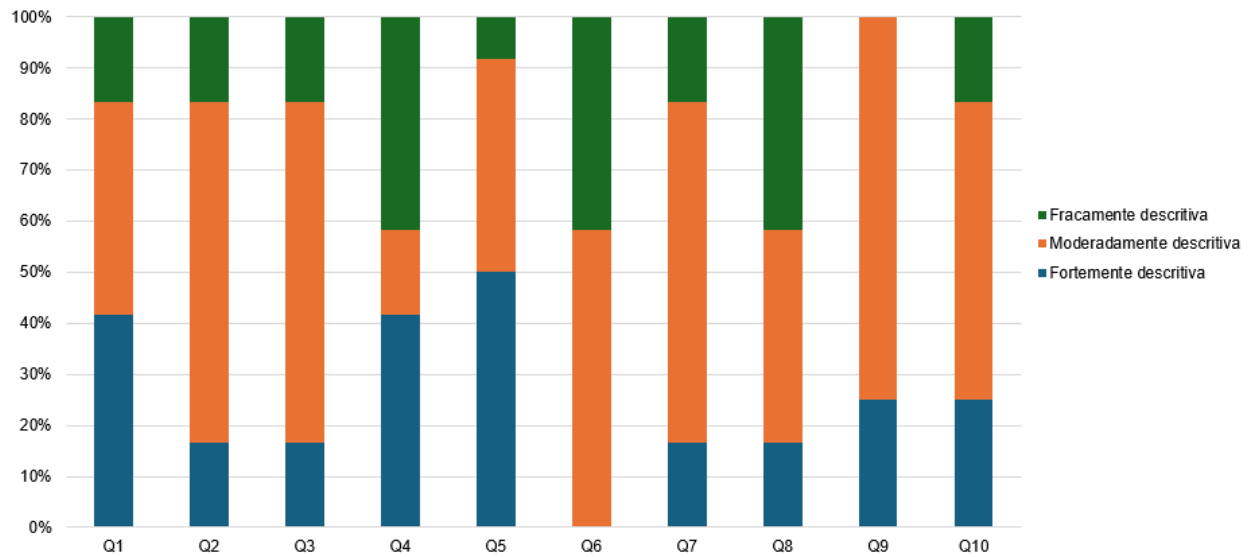
Legenda:

- Q1. Rotineiramente, perguntamos-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras governanças.
 Q2. Não importa qual governança no ecossistema propôs uma ideia ou tecnologia, qualquer uma das governanças pode utilizá-la.
 Q3. Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todas as pessoas envolvidas na governança.
 Q4. Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades relacionadas ao trabalho que executam poderiam beneficiar as atividades/ ações da governança.
 Q5. Os nossos valores formais e informais estão alinhados.
 Q6. Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram registradas na nossa governança (relatórios, atas de reuniões, regulamentos, redes sociais etc.)
 Q7. Cada vez mais, estamos nos alinhando a outras governanças (do próprio ecossistema), em redes estratégicas ou parcerias, para promovermos a inovação.
 Q8. Empenhamo-nos para atrair e manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão da nossa governança.
 Q9. Temos uma política formal que assegura que compartilhem a tecnologia e as ideias entre as governanças e além das fronteiras dos grupos.
 Q10. As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A seção “descarte” apresentou 67,78%, indicando práticas em desenvolvimento (Figura 7). Entre os pontos fortes estão a decisão de adquirir conhecimento com base em seu potencial de aproveitamento (Q1) e a formação de alianças estratégicas (Q5). Já práticas como a avaliação de conhecimentos estratégicos (Q8), o descarte planejado (Q6), a participação cruzada entre governanças (Q4) e a retenção de talentos (Q7, Q9, Q10) foram vistas como frágeis ou moderadas. Isso mostra que o descarte é reconhecido como necessário, mas ainda carece de formalização para garantir a atualização contínua da base de conhecimento.

Figura 7 - Percepção dos respondentes sobre o processo descarte nas governanças verticais da Estação 43



Legenda:

- Q1. A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavancá-lo.
 Q2. Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa governança pode ser usado de outras maneiras.
 Q3. Regularmente, revemos nossas políticas e regulamentos para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.
 Q4. Colocamos alguns membros da nossa governança em outras governanças para determinar se precisamos adquirir novos conhecimentos ou expertises.
 Q5. Formamos aliança com outras governanças ou organizações que completam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.
 Q6. Despojamos (desfazemos) o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.
 Q7. Terceirizamos habilidades e expertise que não sustentam as nossas competências essenciais.
 Q8. Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante.
 Q9. Fazemos uso de relacionamentos informais para manter nossa base de conhecimento atualizada.
 Q10. A nossa governança leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso, o fato de deixar as pessoas irem embora.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

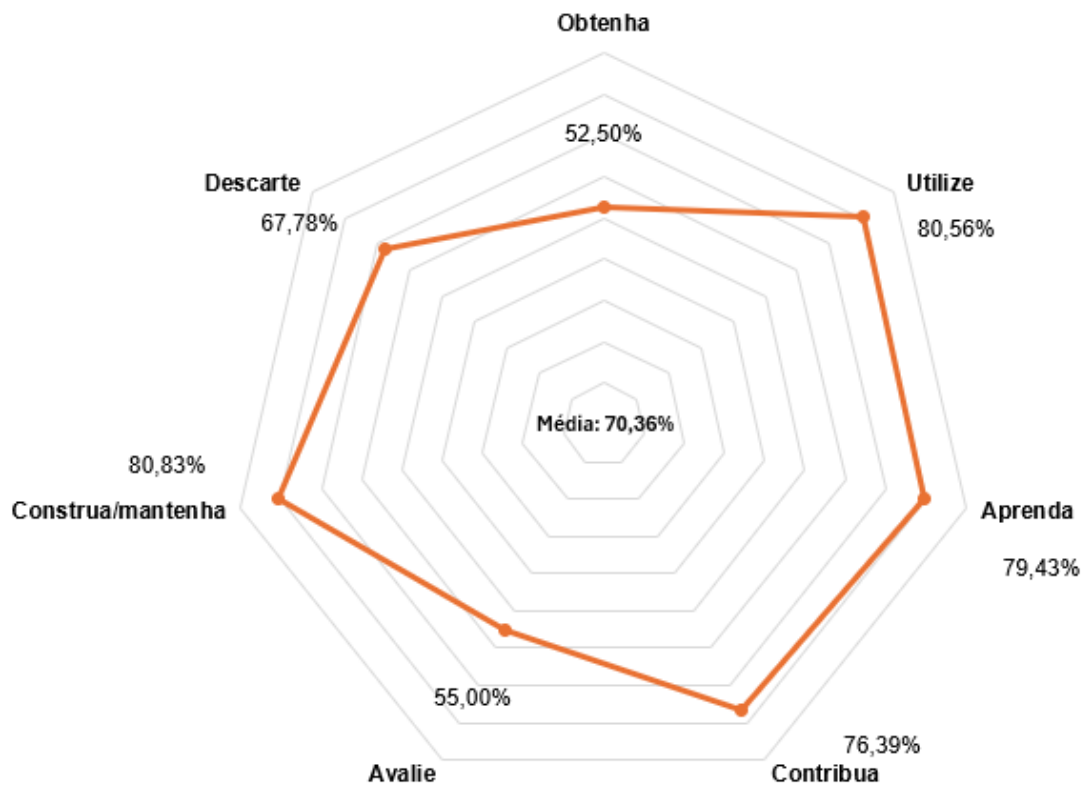
Verificou-se que os resultados das seções do processo estratégico foram mais heterogêneos, quando comparados aos resultados das seções do processo tático. De modo geral, os resultados do processo estratégico indicaram uma consolidação mais evidente na seção “construa/mantenha” (80,83%), indicando que a Estação 43 valoriza a GC como responsabilidade coletiva. No entanto, as seções “avalie” (55,00%) e “descarte” (67,78%) revelaram práticas em estágios menos maduros, especialmente pela ausência de processos formais de avaliação e pela falta de sistematização do descarte de conhecimentos estratégicos. Dessa forma, esse panorama evidencia que, embora a organização reconheça a importância da GC como recurso estratégico, ainda precisa fortalecer mecanismos de avaliação e atualização contínua de sua base de conhecimento a fim de garantir maior efetividade no longo prazo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir do Diagnóstico de GC evidenciaram que a GC está institucionalizada nas governanças da Estação 43 no nível tático e estratégico (Figura 8). A

média geral de 70,36%, superior à faixa ideal de referência proposta por Bukowitz e Williams (2002) que é de 55%, confirma que o conhecimento é reconhecido e tratado como ativo estratégico. Isso reforça a importância atribuída ao conhecimento como recurso essencial para a estruturação dos processos, orientação das decisões e a sustentabilidade organizacional (Davenport; Prusak, 2003; Servin, 2005; Nascimento; Vitoriano, 2017).

Figura 8 - Desempenho das práticas de gestão do conhecimento na Estação 43



Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Conforme destaca Wiig (1999), o conhecimento adquire valor apenas quando é socializado e disponibilizado para uso coletivo. Nessa perspectiva, observa-se na Estação 43 práticas consistentes de aprendizagem organizacional, utilização, contribuição e preservação do conhecimento, com altos desempenhos nas seções “utilize” (80,56%), “aprenda” (79,43%) e “contribua” (76,39%), que constituem o processo tático. Esses resultados sugerem que as governanças conseguem transformar o conhecimento em ação, possibilitando o aprendizado contínuo, a consolidação da memória organizacional e o aprimoramento das práticas e processos (Santos; Molina, 2023; Mohapatra; Agrawal; Satpathy, 2016; Dávila *et al.*, 2015).

Segundo Bukowitz e Williams (2002), contribuir significa alimentar o repositório organizacional com o conhecimento adquirido individualmente, de modo que ele se torne

acessível e útil a outros membros. Essa prática é essencial para assegurar a continuidade do aprendizado coletivo e evitar a dispersão do conhecimento em contextos marcados pela rotatividade de participantes, situação presente nas governanças da Estação 43. Entretanto, conforme apontam Barbosa e Paim (2003), quando o compartilhamento ocorre de forma informal ou esporádica, o conhecimento tende a permanecer restrito a determinados indivíduos ou grupos, o que compromete sua disseminação e o fortalecimento da memória organizacional. Strik e Molina (2020) afirmam que a ausência de padronização nos processos de registro e socialização dificulta a compreensão e a reutilização do conhecimento entre diferentes níveis hierárquicos, enfraquecendo a integração e o aprendizado coletivo.

Entretanto, os maiores desafios do processo tático estão na seção “obtenha” (52,5%). As limitações evidenciam lacunas na sistematização da busca por novos conhecimentos e na mensuração dos resultados obtidos, etapas fundamentais para a retroalimentação do ciclo da GC (Bukowitz; Williams, 2002). A ausência de mecanismos estruturados de captação e registro compromete a conversão de informações dispersas em saber organizacional consolidado. Nesse sentido, Barbosa e Paim (2003) e Strik e Molina (2020) salientam que o compartilhamento de conhecimento depende de processos formais de registro e codificação, capazes de garantir sua circulação e aplicabilidade no nível coletivo. Isso vai de encontro à afirmação de Damian (2024, p. 14) de que “[...] o conhecimento organizacional necessita ser armazenado de modo organizado e sistematizado para que não seja perdido e para que seja facilmente recuperado sempre que necessário [...]”.

No que se refere ao processo estratégico, observa-se um desempenho expressivo na seção “construa/mantenha” (80,83%), o que indica esforços consistentes de preservação do capital intelectual e de organização de informações relevantes para a continuidade das atividades. Esse resultado demonstra maturidade na compreensão de que o conhecimento é um recurso crítico para a sustentabilidade organizacional (Bukowitz; Williams, 2002). Santos e Molina (2023) enfatizam que diante do significativo volume de conteúdos informacionais é preciso a implementação de recursos que assegurem que elas não sejam perdidas ao longo dos processos.

Quanto às seções “avalie” (55,0%) e “descarte” (67,78%), elas indicam que a mensuração e a renovação do conhecimento ainda são práticas que demandam atenção. Dávila *et al.* (2015) e Mohajan (2016) enfatizam que a ausência de mecanismos sistemáticos de avaliação reduz a capacidade das organizações de mensurar o impacto

das práticas de GC e de ajustar suas estratégias de forma contínua. Além disso, o descarte de informações obsoletas é fundamental para evitar a sobrecarga de informações e garantir a atualização das bases de conhecimento (Bukowitz; Williams, 2002).

No caso da Estação 43, a predominância de práticas voltadas à preservação do conhecimento, sem mecanismos regulares de avaliação e descarte, pode gerar acúmulo informacional e dificultar o acesso a conteúdos estratégicos. Dessa forma, a ausência de um processo contínuo de revisão e renovação do conhecimento limita o potencial de inovação e reduz a capacidade de adaptação das governanças. Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016) ressaltam que o conhecimento precisa ser permanentemente validado, atualizado e contextualizado, de modo que o que é mantido e o que é descartado reflita as demandas e objetivos atuais da organização. Assim, o fortalecimento do processo estratégico requer o desenvolvimento de práticas mais sistemáticas de mensuração e eliminação do conhecimento obsoleto, assegurando o equilíbrio entre retenção e renovação do saber organizacional.

De modo geral, todas as seções, inclusive as mais bem avaliadas, apresentam margem para aprimoramentos, o que aponta para a necessidade de um esforço contínuo de fortalecimento da GC na Estação 43. Assim, embora as governanças apresentem um desempenho global positivo, a consolidação da GC na Estação 43 depende de avanços na formalização das práticas de obtenção, compartilhamento e avaliação do conhecimento. Fortalecer essas dimensões é essencial para aprimorar a coordenação das ações e a integração entre os atores. Em tal contexto, a GC se mostra como instrumento de sustentação da governança colaborativa, pois, conforme Moré e Gonçalo (2016) e Deschamps e Nelson (2014), a efetividade das governanças depende da coordenação das informações, do alinhamento de metas e da circulação contínua do conhecimento entre os atores. Dessa forma, o fortalecimento das práticas de GC contribui diretamente para a eficiência da governança e para a capacidade inovativa e sustentável do ecossistema (Adner, 2006; Autio; Thomas, 2014).

Portanto, com base nos resultados, é preciso ressaltar que a GC deve ser vista pelas governanças como uma ferramenta estratégica para apoiar a tomada de decisão e a sustentabilidade das governanças. Em tal contexto, práticas de GC ineficientes podem comprometer a eficiência da governança e do ecossistema como um todo, limitando a capacidade do ecossistema de inovar. Por isso, as práticas de GC devem ser avaliadas constantemente, possibilitando, dessa forma, ajustes e aprimoramentos que garantam equilíbrio entre os processos tático e estratégico.

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo diagnosticar a GC nas governanças da Estação 43, ecossistema de inovação de Londrina – PR. A partir da adaptação do modelo de diagnóstico proposto por Bukowitz e Williams (2002), verificou-se que a GC está presente nas governanças da Estação 43, evidenciando um desempenho geral acima da média de referência (55%).

Os resultados ampliam e reforçam a importância de integrar a GC à estrutura de governança, uma vez que o fluxo de conhecimento é condição essencial para a coordenação, a transparência e a eficácia das decisões nos EI. Destaca-se que as práticas relacionadas aos processos táticos da GC apresentaram maior consolidação nas governanças analisadas, o que pode ser explicado pela dinâmica colaborativa e pelas interações frequentes entre os atores do ecossistema. Em relação aos processos estratégicos, a falta de estruturação indicam desafios quanto à formalização das práticas e a mensuração do valor do conhecimento em ambientes em que a participação dos indivíduos é voluntária e se caracteriza pela elevada rotatividade dos membros. Em tal contexto, o estudo contribui para a área da Ciência da Informação ao evidenciar que a implementação de práticas de GC em EI demanda adaptações em relação aos modelos aplicados em organizações formais, reforçando o papel das governanças como mediadoras da circulação e da preservação do conhecimento nesses ambientes.

Entre as principais limitações dessa pesquisa, destaca-se o recorte amostral restrito às governanças verticais da Estação 43, o que limita a generalização dos resultados para outros EI. Além disso, o diagnóstico fornece uma visão transversal das práticas de GC, não captando as variações ao longo do tempo nem a dinâmica das interações entre os atores.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais que permitam acompanhar a evolução da GC nas governanças da Estação 43, identificando mudanças e impactos das ações implementadas. Sugere-se também explorar as relações entre GC e desempenho da governança colaborativa, analisando como o fluxo de conhecimento influencia a eficácia, a inovação e a sustentabilidade dos EI. Recomenda-se ainda que o instrumento de diagnóstico utilizado neste estudo seja administrado em outros EI, possibilitando a realização de estudos comparativos entre diferentes contextos, ampliando a compreensão sobre como os processos da GC se estruturam nas governanças desses ambientes.

REFERÊNCIAS

- ADNER, Ron. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 84, n. 4, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem>. Acesso em: 25 maio 2023.
- AMORIM, Mônica Alves; MOREIRA, Maria Vilma Coelho; IPIRANGA, Ana Silvia Rocha. A construção de uma metodologia de atuação nos Arranjos Produtivos Locais (APLS) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, v. 6, n. 9, p. 25-34, set. 2004. Disponível em: <https://www.interacoes.ucdb.br/interacoes/article/view/526/568>. Acesso em: 20 nov. 2022.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 543-571, oct. 2008. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/4/543/1090370>. Acesso em: 15 fev. 2023.
- AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da universidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, n. 31, v. 90, p. 75-87, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/rtKFhmw4MF6TPm7wH9HSpFK/>. Acesso em: 17 jun. 2023.
- AUTIO, Erko. Orchestrating ecosystems: a multi-layered framework. **Innovation**, v.24, n.1, p. 96-109, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1919120>. Acesso em: 08 mar. 2026.
- AUTIO, Erko; THOMAS, Llewellyn D. W. Innovation ecosystems: Implications for innovation management. In: DODGSON, Mark; GANN, David M.; PHILLIPS, Nelson (ed.). **The oxford handbook of innovation management**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2014. p. 204-228. Disponível em: <https://academic.oup.com/edited-volume/28362/chapter-abstract/215216300?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 25 maio 2024.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Ísis. Da gerência de recursos informacionais à gestão do conhecimento. In: PAIM, Ísis (org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.
- BLOM-HANSEN, Jens. A 'new institutional' perspective on policy networks. **Public Administration**, [S. l.], v. 75, n. 4, p. 669-693, 1997. Disponível em: [https://pure.au.dk/portal/en/publications/a-new-institutional-perspective-on-policy-networks\(da913ab9-6128-497b-ad14-0109beb0f7bf\).html](https://pure.au.dk/portal/en/publications/a-new-institutional-perspective-on-policy-networks(da913ab9-6128-497b-ad14-0109beb0f7bf).html). Acesso em: 09 jun. 2026.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BUTA, Bernardo O.; TEIXEIRA, Marco Antônio C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 370–395, ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/HjzrZXnPcTkyY5Q77GssnfH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 09 jun. 2026.

CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antônio; PUFAL, Nathália Amarante. Driving elements to make cities smarter: Evidences from European projects. **Technological Forecasting & Social Change**, n. 142, p. 154-167, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517318607>. Acesso em: 08 mar. 2026.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F. J. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, [S. l.], v. 46, n. 3-4, p. 201-234, feb. 2009. Disponível em: <https://www.inderscience.com/offers.php?id=23374>. Acesso em: 29 nov. 2023.

CHEN, Hongquan.; JIN, Zhizhou.; SU, Quanke.; YUE, Gaoyu. The roles of captains in megaproject innovation ecosystems: the case of the Hong Kong-Zhuhai-Macau Bridge. **Engineering, Construction and Architectural Management**, [S. l.], v. 28, n.3, p. 662–680, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/ecam/article/28/3/662/238909/The-roles-of-captains-in-megaproject-innovation>. Acesso em: 08 mar. 2026.

COBBEN, Dieudonnee; ROIJAKKERS, Nadine. The Dynamics of Trust and Control in Innovation Ecosystems. **International Journal of Innovation**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 1-21, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6993738>. Acesso em: 08 mar. 2026

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. 2. ed. London: Massachusetts Institute of Technology, 2011.

DAMIAN, Ieda P. M. Aplicabilidade de um modelo de gestão do conhecimento voltado à memória organizacional em organizações brasileiras. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 29, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eb/a/grZZYxddZgrTKg64T78rSdj/?lang=pt#>. Acesso em: 17 out. 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DÁVILA, Guillermo Antonio; FRAGA, Bruna Devens; DIANA, Juliana Bordinhão; SPANHOL, Fernando José. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v. 3, n. 7, p. 43-64, nov. 2014/fev. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81762/46438>. Acesso em: 15 out. 2023.

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NELSON, Beebe. **How top management organizes and mobilizes for innovation**. San Francisco: Jhon Wiley & Sons, 2014.

GROENEWEGEN, John. Who should control the firm? Insights from New and Original Institutional Economics. **Journal of Economic Issues**, [S. l.], v. 38, n.2, 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4228020>. Acesso em: 15 out. 2023.

JACKSON, Deborah J. **What is an innovation ecosystem?** Arlington, VA: National Science Foundation, 2011. Disponível em: https://erc-assoc.org/sites/default/files/2024-03/DJackson_What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf. Acesso em: 25 jun. 2023.

LIU, Zengh.; MA, Lei.; HUANG, Tianyu.; TANG, Hengzhao. Collaborative governance for responsible innovation in the context of sharing economy: Studies on the shared bicycle sector in China. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122004309>. Acesso em: 08 mar. 2026.

MA, Lei; LIU, Zheng; HUANG, Xiaojing; LI, Tao. The impact of local government policy on innovation ecosystem in knowledge resource scarce region: case study of Changzhou, China. **Science, Technology and Society**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 29-52, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0971721818806096>. Acesso em 07 fev. 2025.

MOHAJAN, Haradhan K. A Comprehensive analysis of knowledge management cycles. **Journal of Environmental Treatment Techniques**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 184–200, oct. 2016. Disponível em: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/83088/1/MPRA_paper_83088.pdf. Acesso em: 05 out. 2023.

MOHAPATRA, Sanjay; AGRAWAL, Arjun; SATPATHY, Anurag. Knowledge management cycles. In: MOHAPATRA, Sanjay; AGRAWAL, Arjun; SATPATHY, Anurag. **Designing Knowledge Management-Enabled Business**. Switzerland: Springer, 2016.

MORÉ, Rafael P. O.; GONÇALO, Cláudio R. A estrutura de governança como estratégia de inovação em Habitats de Inovação. In: CONFERÊNCIA ANPROTEC, 26., 2016, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: ANPROTEC, 2016. Disponível em: <https://share.google/iuuCiu1XribpCdmx8>. Acesso em: 09 jun. 2026.

NASCIMENTO, Natália Marinho do; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **Em Questão**, Porto Alegre, n. 1, v. 23, p. 202-227, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/65931/39119>. Acesso em: 10 fev. 2023.

PINTO, Danieli. **Gestão do conhecimento em ecossistemas de inovação**: uma análise do registro, preservação e compartilhamento da informação e do conhecimento. 2025. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação Comunicação e Artes, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Londrina, 2025. Disponível em: <https://repositorio.uel.br/items/110aae1c-d2bb-40c9-9430-3ed72c3628a4/full>. Acesso em: 09 jun. 2026.

PINTO, Danieli; MOLINA, Leticia Gorri. A gestão do conhecimento no contexto dos ecossistemas de inovação: uma revisão da literatura. In: COLÓQUIO EM ORGANIZAÇÃO, ACESSO E APROPRIAÇÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO (COAIC), 8., 2024, Londrina. **Anais [...]**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2024. Disponível em:

<https://pos.uel.br/ppgci/eventos/2024/04/24/viii-coloquio-em-organizacao-acesso-e-apropriacao-da-informacao-e-do-conhecimento-coaic/>. Acesso em: 09 jun. 2026.

RUSSELL, Martha G.; STILL, Kaisa; HUHTAMÄKI, Jukka; YU, Camila; RUBENS, Neil. Transforming innovation ecosystems through shared vision and network orchestration. *In: TRIPLE HELIX INTERNATIONAL CONFERENCE*, 9., 2011, California. **Proceedings** [...]. California: [S. l.], 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284726075_Transforming_Innovation_Ecosystems_through_Shared_Vision_and_Network_Orchestration. Acesso em: 23 fev. 2024.

SANTOS, Juliana; MOLINA, Letícia G. Memória repertório e suas inter-relações com a Gestão do Conhecimento em ambientes organizacionais. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 28, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eb/a/JMWJvpH8jPThcJr8qDZNcMd/?lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SANTOS, Diego Alex Gazaro dos; ZEN, Aurora; BITTENCOURT, Bruno Anicet. From governance to choreography: coordination of innovation ecosystems. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 26-38, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/195919>. Acesso em: 8 ago. 2023.

SERVIN, Géraud. **ABC of knowledge management**. Canadá: NHS National Library for Health, 2005.

SILVA, Luara Cantarella; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; SANTAREM SEGUNDO, José Eduardo. Melhores práticas para aplicação de projetos de gestão do conhecimento: instituindo ambientes colaborativos. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 30, n. 1, p.27-42, 2016. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5623/3991>. Acesso em: 2 ago. 2023.

STRIK, Marcelo Antonio; MOLINA, Letícia Gorri. Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação e comunicação: análise do ambiente. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 3, p. 167–188, set./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/47619/32487>. Acesso em: 5 dez. 2020.

YOKOMIZO, Marcio A.; SAMPAIO, Alberto; NASCIMENTO, Daniel T. do. Governança em ecossistemas de inovação: uma revisão sistemática dos últimos 10 anos. **Revista Orbis Latina**, [S. l.], v. 14, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revistas.unila.edu.br/orbis/article/view/4750>. Acesso em: 16 fev. 2025.

WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 2, n. 20, p. 115–131, june 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000904>. Acesso em: 7 jan. 2023.

WIIG, Karl M. **Comprehensive knowledge management**. Arlington, TX: Knowledge Research Institute, 1999.

NOTAS

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção e elaboração do manuscrito: D. Pinto, L. G. Molina

Coleta de dados: D. Pinto

Análise de dados: Todas as autorias contribuíram substancialmente

Discussão dos resultados: Todas as autorias contribuíram substancialmente

Revisão e aprovação: Todas as autorias contribuíram substancialmente

ORIGEM DA PESQUISA

A pesquisa tem origem na tese:

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE DO REGISTRO, PRESERVAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO, de autoria de Danieli Pinto, sob a orientação da Professora Doutora Letícia Gorri Molina, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, da Universidade Estadual de Londrina (UEL), no ano de 2025. A tese está disponível em: <https://repositorio.uel.br/items/110aae1c-d2bb-40c9-9430-3ed72c3628a4/full>

PREPRINTS

O manuscrito não é um *preprint*.

FINANCIAMENTO

ICETI - Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação.

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa envolvendo Seres Humanos da UEL em 2020, de acordo com o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE n.º 29982520.5.0000.5231, parecer 4.031.614.

CONFLITO DE INTERESSES

As pessoas autoras declaram não haver interesses conflitantes.

DISPONIBILIDADE DE DADOS DE PESQUISA E OUTROS MATERIAIS

Os dados foram publicados no próprio artigo. Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo está incluído no corpo do artigo.

ANUÊNCIA DE AVALIAÇÃO ABERTA

Deseja interagir diretamente com o avaliador caso este também concorde, durante o processo de avaliação do manuscrito?

LICENÇA DE USO

As autorias cedem à *Revista Encontros Bibli* os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença [Creative Commons Attribution](#) (CC BY) 4.0 International. Essa licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. As autorias têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em *site* pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade das pessoas autoras, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

EDITORES

Edgar Bisset Alvarez, Genilson Geraldo, Camila de Azevedo Gibbon, Ana Laura Garbin Brati, Daniela Capri.



HISTÓRICO

Recebido em: 11-11-2025

Aprovado em: 10-06-2026

Publicado em: 31-07-2026

Copyright (c) 2026 Danieli Pinto, Letícia Gorri Molina, Nelson Nunes Tenório Junior. Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho licenciado sob a Licença Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), que permite o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria. Os artigos são de acesso aberto e uso gratuito.

