

Governança da aprendizagem (GovA): o estado da arte sobre o termo

Learning governance (GovLearn): the state of the art about the terms

RIZZATTI, Giselly [1](#) e FREIRE, Patrícia de S. [2](#)

Recebido: 10/09/2019 • Aprovado: 12/12/2019 • Postado 07/02/2020

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Metodologia](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

O artigo tem como objetivo identificar a conceituação do constructo Governança da Aprendizagem proposta na literatura, seus objetivos, tipologias, mecanismos, componentes e ambientes para implantação, elaborando o estado da arte sobre o termo. Para tal, foi realizada uma pesquisa teórica por meio de uma sistemática revisão da literatura, seguida de análise descritiva. Após realizar um diálogo subjetivo entre os autores, o objetivo foi alcançado e seus resultados poderão embasar futuras pesquisas sobre governança, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional Governança do Conhecimento, Governança da Aprendizagem

ABSTRACT:

The article aims to identify the concept of the Learning Governance construct proposed in the literature, its objectives, typologies, mechanisms, components and environments for implementation, elaborating the state of the art on the term. To this end, a theoretical research was conducted through a systematic literature review, followed by descriptive analysis. After conducting a subjective dialogue between the authors, the objective was achieved and its results may support future research on governance, knowledge management and organizational learning.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Learning, Knowledge Governance, Learning Governance

1. Introdução

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional tornaram-se essenciais para a sobrevivência das organizações. Para isso, criou-se a necessidade de governar os esforços de gestão do conhecimento nas organizações (Pemsel & Muller, 2012).

Assim sendo, para governar os mecanismos e procedimentos que envolvem uma gestão do conhecimento e alcançar os objetivos estratégicos das organizações, há a necessidade de uma governança que reconheça o conhecimento, seus mecanismos e processos favorecem a aprendizagem do nível individual até o organizacional denominado Governança da Aprendizagem (GovA).

Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo identificar a conceituação do constructo Governança da Aprendizagem proposta na literatura científica, seus objetivos, tipologias, mecanismos, componentes e ambientes, elaborando o estado da arte sobre o termo. Para tal foi

realizado uma revisão sistemática da literatura (RSL) para identificar publicações que permitissem promover um diálogo subjetivo entre os autores que tratam o tema.

2. Metodologia

Este estudo pode ser considerado como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de cunho teórico, com objetivos exploratórios e descritivos, por meio bibliográfico (Minayo, 1998; Marconi & Lakatos, 2009). Dessa forma, foi realizada uma RSL respeitando-se os procedimentos propostos pelo Manual Cochrane (Higgins & Green, 2009), para alcançar maior abrangência e construir o estado da arte sobre o tema.

Com base na análise descritiva aplicada aos resultados alcançados, pode-se realizar a síntese do conhecimento sobre o constructo Governança da Aprendizagem na perspectiva organizacional e compreender como o termo vem sendo estudado por diferentes autores.

No que se refere ao planejamento da revisão foi elaborado o protocolo da pesquisa bibliográfica, definindo a pergunta da revisão – qual a conceituação do termo Governança da Aprendizagem, seus objetivos, tipologias, mecanismos, componentes e ambientes propostos pela literatura científica? - os critérios de inclusão e exclusão e as estratégias de buscas nas bases de dados.

As bases de dados multidisciplinares e internacionais utilizadas consistiram na *Scopus* e *Web of Science*.

Como critério de inclusão, foram consideradas as publicações que se referiam aos descritores no título, nos resumos e nas palavras-chaves. E combinados os descritores “*governance of learning*” ou “*learning governance*” ou “*governance learning*”, com o operador lógico - ou - em inglês - or -.

Quanto aos critérios de exclusão, foram utilizados: não utilizavam o termo no título, palavras chave ou resumo (4) e/ou; não ofereciam acesso ao artigo completo ou gratuito (6); não relacionavam os temas governança e aprendizagem como um constructo “governança da aprendizagem” (34) e/ou; não analisavam o constructo Governança da Aprendizagem pela perspectiva organizacional (26). Não foi utilizado o critério de exclusão quanto à data de publicação, porém a seleção de documentos compreendeu até o mês de dezembro de 2018. Pontua-se que nenhuma publicação foi excluída antes de ter sido lida e analisada.

Ao total foram identificadas nas bases de dados consultadas, 112 publicações, sendo 65 na *Scopus* e 47 na *Web of Science*. Sobre as publicações selecionadas, foi realizada análise descritiva, apresentada neste artigo.

Para realizar a análise descritiva sobre o constructo, os documentos foram exportados para o software *EndNote X7* que auxiliou na análise. Entre os documentos retornados, foram excluídos 35 duplicados, chegando a 77 elegíveis para análise (Quadro 1).

Quadro 1
Distribuição de publicações por Base de Dados

| Descritores | Scopus | WoS | Total de GovA | Análise de duplicação | Resultado |
|--|---------------|------------|----------------------|------------------------------|------------------|
| “governance of learning” or “learning governance” or “governance learning” | 65 | 47 | 112 | 35 | 77 |

Fonte: Elaborado pelas autoras

Vale apontar que a análise descritiva foi realizada sobre 45 publicações resultados da RSL. Sobre as 7 publicações selecionadas a partir da aplicação dos critérios de exclusão (Gnerre, 1996; CarrHill, 1996; Nooteboom, 2009; Lof, 2010; Fong & Chen, 2012; Vitry & Chia, 2015; Rzdca & Struminska-Kutra, 2016) e outras 35 publicações relevantes quando aplicados os critérios de inclusão. As 7 publicações iniciais, mencionaram as novas 35 publicações incluídas (Argyris & Schon, 1978; March, 1991; Grant, 1996; Kaplan & Norton, 1996; Spender, 1998; Crossan, Lane, & White, 1999; Eisenhart & Martin, 2000; Gavetti & Levinthal, 2000; Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Alavi & Leidner, 2001; Subramaniam & Venkatraman, 2001; Zollo & Winter, 2002; Stacey, 2003; Darroch, 2003; Scholl et al., 2004; Nonaka & Takeuchi, 2004; Pierre & Peters, 2005; Keen & Mahanty, 2006; Egbu, 2006; Thomas & Allen, 2006; Senge, 2006; Teece, 2007; Foss, 2007; Chen & Mohamed, 2007; Duguid, Mundel, & Schugurensky, 2007; Abell, Felin, & Foss, 2008; Chen & Mohamed, 2008; Anumba, 2009; Linchtenthaler & Linchtenthaler, 2009; Sterling, 2010;

Pietersen, 2010; Van Assche et al., 2013; Chen & Fong, 2013; Belle, 2016; Dee & Leisyte, 2016). Entre as publicações complementares foram acrescentados os artigos de Nonaka, Toyama, & Konno (2002) e Maillet et al (2015) e o capítulo de livro de Freire e Silva (2016) por abordar sobre os componentes e ambientes que, outros autores, relacionam à GovA.

Desta forma, em resumo, após encontradas 112 publicações sobre o termo, com a aplicação dos filtros, selecionaram-se 45 para aplicar a análise descritiva.

3. Resultados

O termo "Governança da Aprendizagem" (GovA) surgiu em 1993 através do livro escrito por Judith Marshall, no qual Gnerre (1996) e Carr Hill (1996) explicam que Marshall (1993) tratou da GovA por meio dos programas de implementação da alfabetização num ambiente organizacional complexo e o papel da educação para a aprendizagem em Moçambique.

Dentro deste contexto, para compreender a Governança da Aprendizagem faz necessário compreender que aprendizagem organizacional pode ser concebida como um meio de alcançar a renovação ou a mudança estratégica de uma organização (Vitry & Chia, 2015), ou seja, modo pelo qual se aprendem novos conhecimentos (*exploration*), enquanto exploram o que já aprenderam (*exploitation*) (March, 1991).

A aprendizagem organizacional trata-se de um processo dinâmico, que ocorre ao longo do tempo, entre diferentes níveis de análise - indivíduo, grupo e organização, através dos processos - intuição, interpretação, integração e institucionalização - denominado de 4I e envolve uma tensão entre a assimilação da nova aprendizagem (*feed forward*) e a utilização daquilo que já foi aprendido (*feedback*) (Crossan, Lane, & White, 1999). E também para verificar os mecanismos que promovem essa aprendizagem (Dee & Leisyte, 2016).

Ao compreender a Aprendizagem Organizacional como aprender a trabalhar juntos e compartilhar valores, definir objetivos e linguagens comuns, criar um modelo mental compartilhado e adquirir capacidades organizacionais de aprender a se adaptar em situações novas e incertas, Vitry & Chia (2015, p. 281) definem Governança da Aprendizagem como:

"os processos cognitivos e comportamentais que permitem aos atores e stakeholders produzirem uma visão compartilhada sobre a organização, criarem e desenvolverem uma organização coletiva e negociarem estratégias e objetivos comuns".

Como objetivos da GovA, foi identificado desenvolver a capacidade para adaptar a situações novas e incertas (mudança organizacional) (Vitry & Chia, 2015), melhorar o desempenho organizacional (Fong & Chen, 2012; Kaplan & Norton, 1996) e adaptação e transformação organizacionais (Lof, 2010).

No que se refere a tipologia, os autores Rządca & Struminska-Kutra (2016), entendem que existe dois tipos na GovA. O primeiro é a aprendizagem de ciclo simples (*simple cycle*), que baseia-se nos resultados de comportamentos antecedentes e experiências e se concentra em "detecção e correção de erros" (Argyris & Schön, 1978, p.3), onde se aprimora a prática sem questionar o objetivo da organização (Probst & Buchel, 1997).

O segundo tipo é a aprendizagem de ciclo duplo (*double cycle*). A aprendizagem em ciclo duplo questiona a apropriação das condutas anteriores, princípios, suposições, ameaças e modificação da organização (Rządca & Struminska-Kutra, 2016; Argyris & Schön, 1978), com questionamento e alterações quando necessário (Argyris & Schön, 1978).

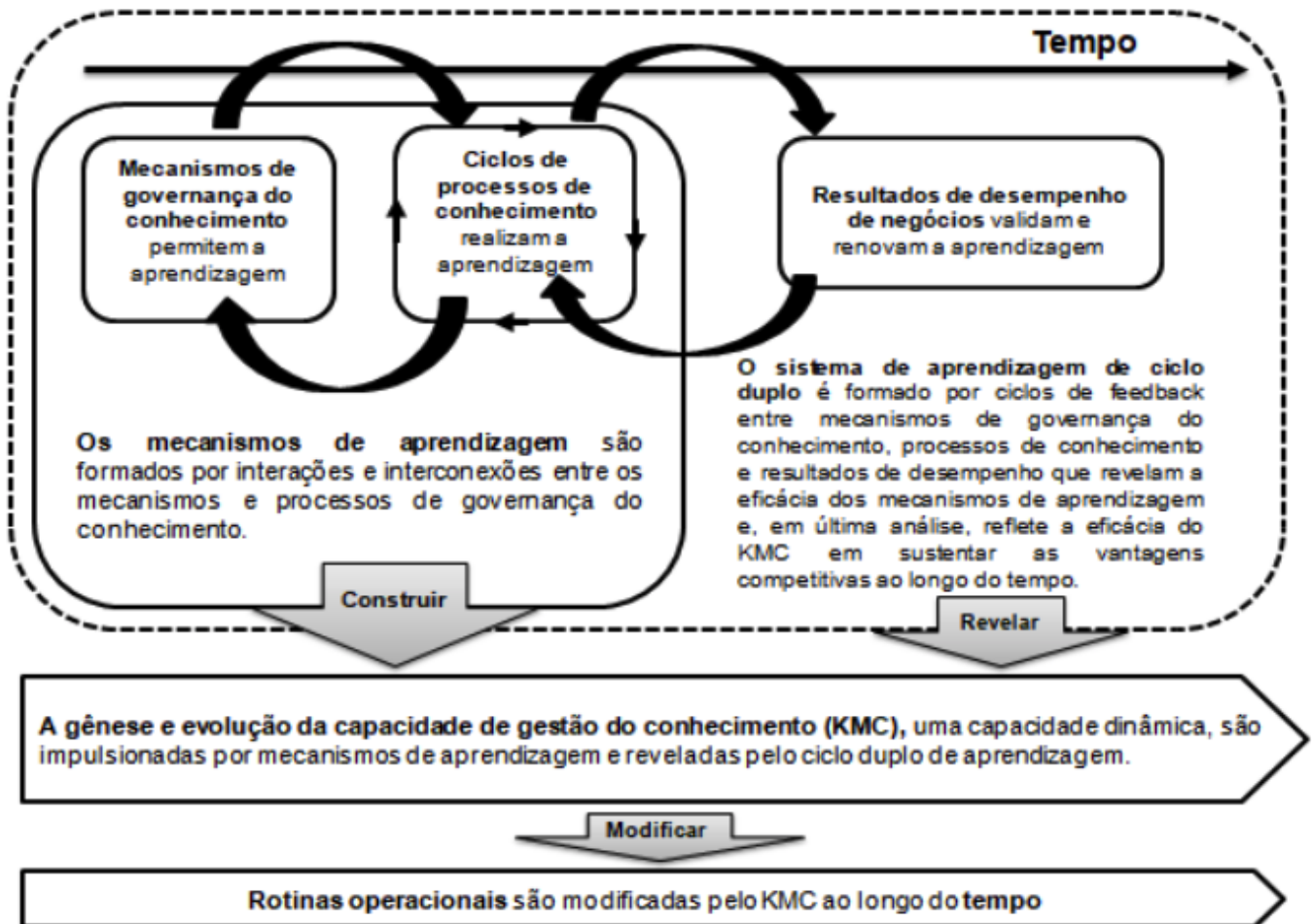
Complementando, Löf (2010) acrescenta que além do ciclo simples e duplo de aprendizagem, existe também o ciclo triplo, que aborda as mudanças fundamentais de todo o modelo mental em que o processo de governança ou gerenciamento se baseiam (Sterling, 2010; Keen & Mahanty, 2006). Este ciclo acontece por meio de liderança e visões compartilhadas para a implementação da aprendizagem em todos os níveis, entendimentos de modelos mentais implícitos e estruturas que permitem redes e socialização informais (Thomas & Allen, 2006).

No que se refere aos mecanismos, Fong e Chen (2012), sugerem que para governá-los, as organizações podem basear-se em quatro perspectivas teóricas e nos seguintes autores como visão baseada no conhecimento (Grant, 1996; Spender, 1998), da visão da capacidade dinâmica (Lichtenthaler & Lichtenthaler (2009), Eisenhart & Martin 2000; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002), na abordagem da governança do conhecimento (Foss, 2007) e na aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton, 1996; Pietersen, 2010; Stacey, 2003).

Com base na literatura de gestão estratégica, Fong & Chen (2012), formularam uma estrutura denominada por eles de *Framework* de asserções da visão de capacidades dinâmicas e

aprendizado estratégico sobre a gênese e evolução da capacidade de gestão do conhecimento que é formado pelas relações de mecanismos de governança do conhecimento, processos de conhecimento e resultados de desempenho organizacional, que evidencia a eficácia dos mecanismos de aprendizagem e da capacidade de gestão do conhecimento na criação de valor e sustentação de vantagens competitivas ao longo do tempo (Figura 1).

Figura 1
Framework de asserções da visão de capacidades dinâmicas e aprendizado estratégico sobre a gênese e evolução da capacidade de gestão do conhecimento



Fonte: Chen & Fong (2013)

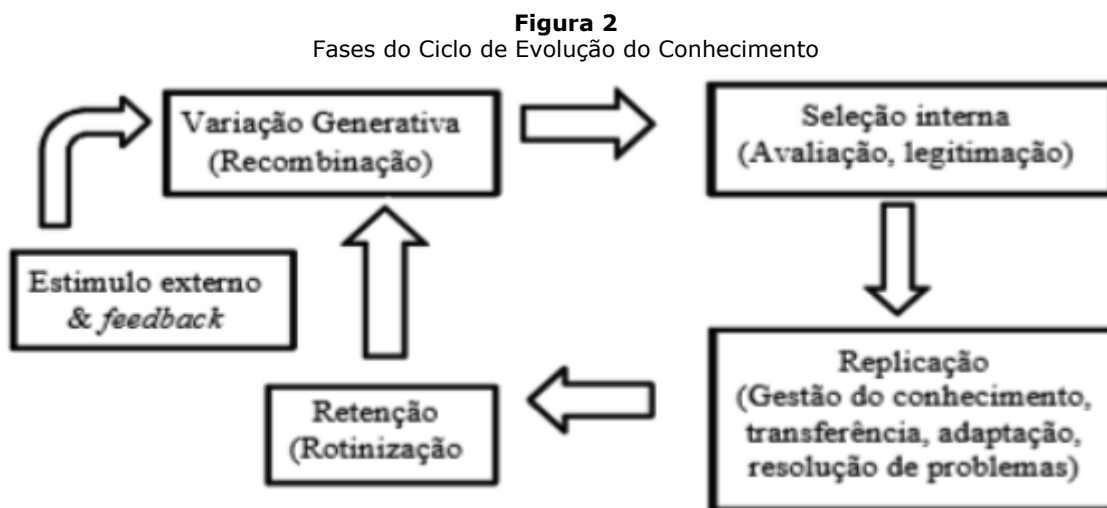
Conforme este sistema, os mecanismos de governança do conhecimento e processos de conhecimento interagem uns com os outros e formam mecanismos de aprendizado (Abell, Felin, & Foss, 2008; Foss, 2007; Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009; Teece, 2007; Nooteboom, 2009), que guiam e conduzem (Eisenhart & Martin, 2000, Zollo & Winter, 2002), a gênese e evolução da capacidade de gestão do conhecimento em uma capacidade dinâmica especial de uma empresa (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

Neste modelo, conforme Fong & Chen (2012), os mecanismos de Governança do Conhecimento têm duas abordagens, uma centralizada nas pessoas (organizacionais) e outra na tecnologia (Anumba, 2009; Scholl et al., 2004). Os mecanismos de organizacionais envolvem a inovação, liderança, orientações estratégicas de conhecimento, comunicações abertas, clima e cultura de criação, compartilhamento e reutilização do conhecimento para resoluções de problemas, melhorar a capacidade organizacional, desempenho, habilidade e competência necessária para desenvolvimento e desempenho da organização (Subramaniam & Venkatraman, 2001; Nonaka & Takeuchi, 2004; Chen & Mohamed, 2008, Egbu, 2006, Alavi & Leidner, 2001; Gold, Malhotra, & Segars, 2001).

E os mecanismos tecnológicos representam os mecanismos que ajudam a desenvolver e aplicar sistemas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), como infraestrutura tecnológica e sua capacidade de responder ao ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico para minimizar o custo da solução de problemas, reduzir a probabilidade de repetição de problemas e aumentar a capacidade de inovação (Alavi & Leidner, 2001; Chen & Mohamed, 2008; Tserng & Lin, 2004).

Para os autores Fong e Chen (2012), complementando os mecanismos de GovC, é necessário o “processo do conhecimento”, que é composto por quatro processos cíclicos como capacidade de resposta ao conhecimento (KR), Aquisição de conhecimento (KA), Disseminação do conhecimento (KD) e Utilização do conhecimento (KU) (Fong & Chen, 2012; Chen & Mohamed, 2007; Gold, Malhotra, & Segars, 2001).

Outro mecanismo constitutivo da GovA, segundo Zollo & Winter (2002), são aqueles processos de melhoria relacionados com um ciclo de evolução do conhecimento, o qual faz uso de três mecanismos de aprendizagem: acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação do conhecimento, por meio de rotinas, compartilhamento e documentação do conhecimento (Zollo & Winter, 2002; Gavetti & Levinthal, 2000) (Figura 2).



Fonte: Zollo & Winter (2002, p.343)

De acordo, com Pierre & Peters (2005), para entender a governança da aprendizagem, devem ser considerados dois componentes principais: a capacidade institucional e informações confiáveis. Complementando, Senge (2006) acrescenta modelos metais e visão compartilhada, Van Assche et al (2013) objetivos comuns, Lichtenthaler & Lichtenthaler (2009), capacidade dinâmica, Maillet et al (2015), capacidade de auto-organização, Duguid, Mundel, & Schugurensk (2007), relacionamentos interpessoais, trabalho em equipe e cooperação e Fong & Chen (2012), inovação, liderança, orientação estratégica, TIC e clima organizacional.

No entanto, é necessário a presença dos ambientes voltado para a aprendizagem denominado BA e 8C's conforme a Figura 3 e 4.

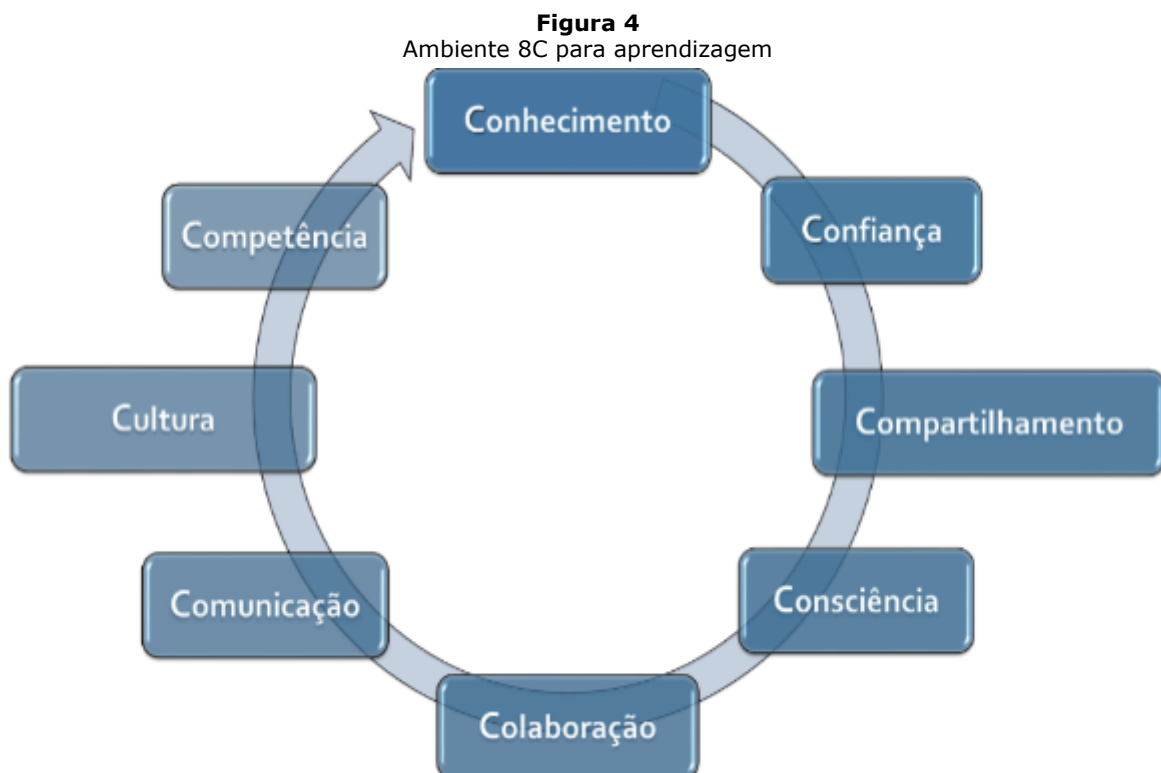
O ambiente BA abrange duas dimensões de interação (individual e coletivo) e de meio de comunicação (presencial ou virtual) formando quatros ambientes de origem (*originating ba*), de interação (*interacting ba*) ou (*dialoguing ba*), sistêmico (*systemising ba*) ou (*cyber ba*) e o de exercício (*exercising ba*). (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Nonaka, Toyama, Konno, & 2002; Nonaka & Toyama, 2003; 2005).

Figura 3
Os quatros tipos Ba's



Fonte: Nonaka, Toyama, & Konno (2002)

E por fim, o modelo de ambiente para aprendizagem 8C's propostos por Freire & Silva (2016) resultou nos seguintes componentes: cultura organizacional para o compartilhamento do conhecimento; colaboração; elevação do nível de consciência dos colaboradores para que percebam a importância de seu papel para a cadeia de valor e crescimento da empresa; conquista da confiança dos colaboradores na organização e nos pares; comunicação aberta para ouvir e ser ouvido e criação de competências que levarão a organização ao desenvolvimento sustentável, conforme a figura 4.



Fonte: Freire & Silva (2016, p. 607)

Por fim, identificados o conceito, objetivos, tipologias, mecanismos, componentes e ambientes, pode-se elaborar o modelo conceitual de Governança da Aprendizagem Organizacional.

3.1. Modelo conceitual de GovA

Após promover um diálogo subjetivo entre os diferentes autores identificados pela RSL, foi possível identificar três objetivos, três tipologias, quatro mecanismos, treze componentes e dois ambientes, que devem ser considerados para governar a aprendizagem nas organizações (Quadro 2).

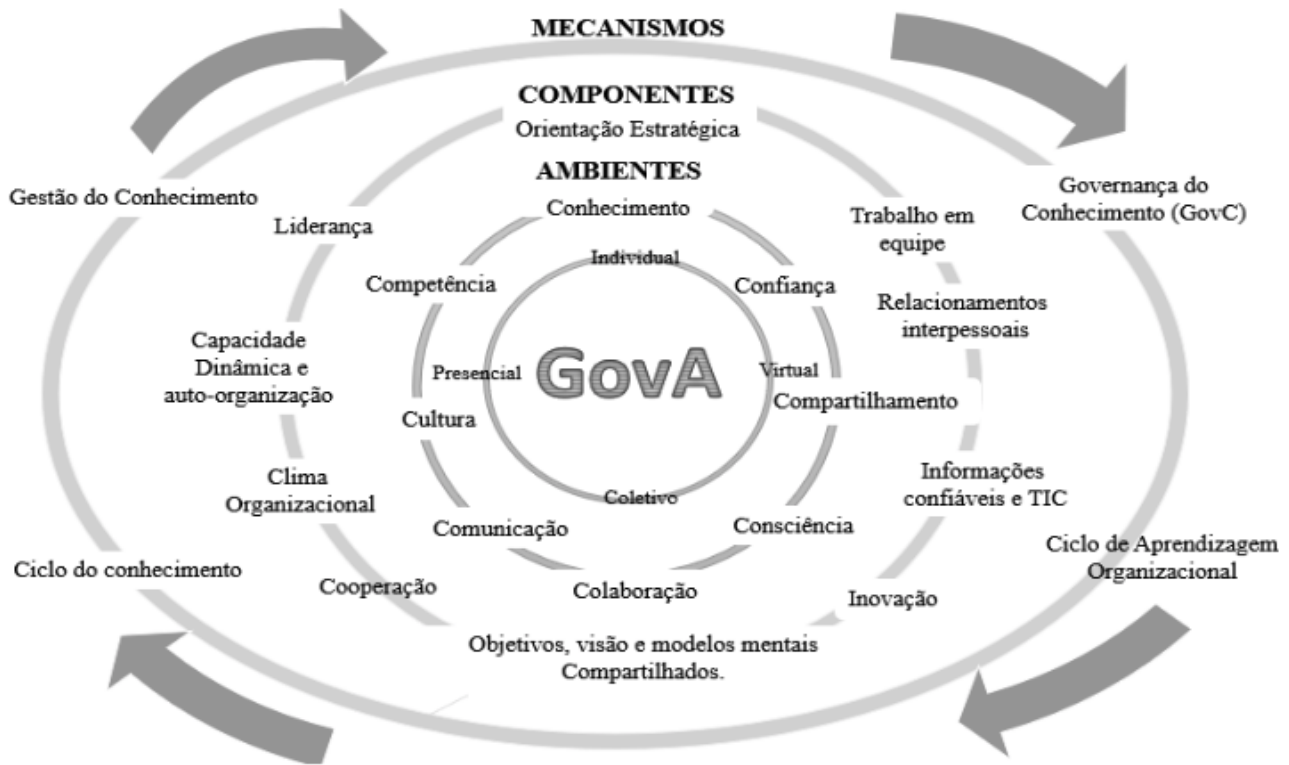
Quadro 2
Objetivos, Tipologias, Mecanismos, Componentes e Ambientes da Governança da Aprendizagem (GovA)

| Objetivos | Tipologias | Mecanismos | Componentes | Ambientes |
|--|--|---|---|------------------|
| 1.Desenvolver a capacidade para adaptar a situações novas e incertas (mudança organizacional); 2.Melhorar o desempenho; 3.Promover adaptação e Transformação Organizacional. | 1.Ciclo simples; 2.Ciclo duplo; 3. Ciclo triplo. | 1.Governança do Conhecimento; 2.Gestão do Conhecimento; 3.Ciclo do conhecimento 4.Ciclo de Aprendizagem; | 1.Modelos mentais compartilhados; 2. Visão Compartilhada; 3. Objetivos Comuns; 4. Capacidade Dinâmica 5.Capacidade de auto-organização; 5.Informações confiáveis 6. Inovação; 7. Liderança; 8.Orientação Estratégica; 9. TIC 10. Clima Organizacional 11.Trabalho em equipe; 12.Relacionamentos Interpessoais 13. Cooperação | 1.BA 2.8C's |

Fonte: Elaborado pelas autoras

Como não existe um consenso na literatura sobre o constructo Governança da Aprendizagem (GovA) e com base nas pesquisas estudadas, percebe-se há necessidade de um alinhamento entre a aprendizagem organizacional (AO), gestão do conhecimento (GC), governança corporativa (GovCorp) e governança do conhecimento (GovC) para haver governança da aprendizagem organizacional. Desta forma, a partir dos resultados alcançados entende-se que para alcançar os objetivos pretendidos pela GovA, é necessário ter certos componentes e ambientes interconectados que precisam de mecanismos apropriados que efetivem a GovA nas organizações (Figura 5).

Figura 5
Modelo Conceitual de Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA)



Fonte: Elaborado pelas autoras

Este modelo é resultante dos estudos realizados representando o estado da arte sobre o constructo Governança da Aprendizagem (GovA). Compreende-se que, existe três tipos de GovA, pelo ciclo simples, duplo, triplo que visam, em sua trajetória organizacional, promoverem o alcance de objetivos entre os três listados: desenvolver a capacidade para adaptar a situações novas e incertas (mudança organizacional), melhorar o desempenho organizacional e promover adaptação e transformação organizacional.

No entanto, para que a GovA se processe, são necessários treze componentes que tratam-se de modelos mentais compartilhados, visão compartilhada, objetivos comuns; capacidade dinâmica e de auto-organização, informações confiáveis, inovação, liderança, orientação estratégica, TIC, clima organizacional, trabalho em equipe, relacionamentos interpessoais e cooperação e dois ambientes voltado para aprendizagem como BA e 8C, para que os quatro mecanismos como governança do conhecimento, gestão de conhecimento, ciclo do conhecimento e ciclo de aprendizagem organizacional governem a aprendizagem necessária para desenvolvimento da organização.

O modelo conceitual resultante dos estudos bibliográficos e análise profunda das publicações oriundas da RSL, vem preencher as lacunas de conhecimentos sobre Governança da Aprendizagem Organizacional.

4. Conclusões

Este artigo apresentou uma revisão de literatura sistemática e bibliográfica, para identificar a conceituação do constructo Governança da Aprendizagem proposta na literatura científica e seus objetivos, tipologias, mecanismos, componentes e ambientes para implantação, elaborando o estado da arte sobre o termo.

Com base na literatura estudada, identificou-se que a GovA, é fundamental para melhorar continuamente os processos de aprendizagem organizacional, governança corporativa, governança do conhecimento e gestão do conhecimento, de maneira gerar a aprendizagem e conhecimentos individuais, de grupos e organizacionais para a melhoria do desempenho organizacional. Para tal, é necessário a governança de uma série de mecanismos, componentes e ambientes para processamento da GovA e conseqüentemente alcance de seus objetivos.

No entanto, o constructo Governança da Aprendizagem (GovA) é emergente e ainda necessita ser estudado em profundidade, devido aos poucos trabalhos que tratam da governança com perspectiva organizacional e pelo termo ser muitas vezes utilizado para se referir a aprendizagem organizacional em diversas áreas e perspectivas.

E como, a GovA é ainda um tema com poucas publicações na perspectiva organizacional, existe há necessidade de publicações na área para consolidação do seu conceito, modelagem e aprofundamento, onde reconheça que governar a aprendizagem através do conhecimento tem valor e é fundamental para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

Referências bibliográficas

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Management Decision Economics*, 29(6), 489–502.
- Acha, Brusoni, S., & Prencipe, A. (2007). Exploring the miracle: Strategy and management of the knowledge base in the aeronautics industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 4(1), p. 15-39.
- Aguilera, D.A.A (2018). Designing an Organizational Culture Model in The Projects Environment: A Constructivist Approach. *Revista CES Psicologia*, 11(1), 118-133.
- Alaeddini, M., & Kardan, A.A. (2010). E-learning governance - Towards an applicable framework. ICETC 2010 - 2010 2nd International Conference on Education Technology and Computer, 3,5529486, p. V3529-V3533.
- Alavi, M., & Leidner; D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25 (1), p. 104-136.
- Anttiroiko, A.-V. (2017). Emulating models of good governance: Learning from the developments of the world's least corrupt countries. *International Journal of Public Policy*, 13(1-2), p. 21-35.
- Anumba, C. J. (2009). Towards next-generation knowledge management systems for construction sector organisations. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 9(3), 245–249.
- Apreda, R.(2005). Corporate rent - Seeking and the managerial soft - Budget constraint an incremental cash flow approach to some corporate governance issues. *Corporate Ownership and Control*, 2(2), p. 20-27.
- Argiolas, G., Cabras, S., Dessì, C., & Floris, M.(2009). Challenges for new models of territorial governance: Learning from the experience of Italian LAGs. *Academy of Management 2009 Annual Meeting: Green Management Matters*, AOM 2009.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baptista, M. (2016). A Unique Governance Learning Experience. *Candian Journal of Higher Education*, v.46, p.105-112.
- Baruque, L.B., Baruque, C.B., & Melo, R.N.(2007). Towards a framework for corporate e-learning evaluation. *Euro American Conference on Telematics and Information Systems, Proceedings of the 2007 Euro American Conference on Telematics and Information Systems, Portugal, EATIS*.
- Baruque, L.B. & Melo, R.N. (2006). Towards metrics for the assessment of web-based education. *WSEAS Transactions on Computers*. v. 5(11), p. 2668-2673.
- Belle, S. (2016). Organizational learning? Look again. *Learning Organization*, 23(5), p. 332-341.
- Berkes, F.(2003). Alternatives to conventional management: Lessons from small-scale fisheries. *Environments*, 31(1), p. 5-20.
- Blackmore, C., Van Bommel, S., Bruin, A de, Vries, J. de, Westberg, L., Powell, N., Foster, N., Collins, K., Roggero, P.P., & Seddaiu, G.(2016). Learning for Transformation of Water Governance: Reflections on Design from the Climate Change Adaptation and Water Governance (CADWAGO) Project. v.8, *Water*.
- Bossert, J., & Hartog, E. M. (2015) Den. Managing Human Capital from an Organizational Learning Perspective: Commitment to Creating Public Value. *Proceedings of 2015 International Conference on Public Administration (11TH)*, v. 1, p. 782-789.
- Carlson, A., & Palmer, C. (2016). A qualitative meta-synthesis of the benefits of eco-labeling in developing countries. *Ecological Economics*, 127, p. 129-145.
- CarrHill, R.(1996). Literacy, Power and democracy in Mozambique: The governance os learning from colonization to the present- Marshall. *International Journal of educational development*, 16 (1), p.103.
- Challies, E., Newig, J., Kochskämper, E., & Jager, N.W. (2017). Governance change and governance learning in Europe: Stakeholder participation in environmental policy implementation.

Policy and Society, 36(2), p. 288-303.

Chang, V., & Uden, L. (2008). Governance for e-learning ecosystem. 2nd IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies, IEEE-DEST 2008, 4635164, p. 340-345.

Chee, Y.S., Mehrota, S., & Liu, Q. (2012). Effective Citizenship Education Through Mobile Game Based Learning: The Statecraft X Curriculum. Proceedings of the 6th European Conference on Games based Learning, p.117-124.

Chen, L., & Mohamed, S. (2007). Empirical study of interactions between knowledge management. Engineering, Construction and Architectural Management. v 14 (3), 2007, p. 242-260.

Chen, L. & Mohamed, S. (2008). Impact of the internal business environment on knowledge management within construction organizations. Construction Innovation: Information, Process, Management, 8(1), 61-81

Chen, Y. (2011). A learning theory of the corporation governance. International Conference on Management and Service Science, MASS 20115998943.

Chen, L., & Fong, P.S.W. (2013). Visualizing Evolution of Knowledge Management Capability in Construction Firms. Journal of Construction Engineering and Management, 839-851, 139 (7).

Cooke, P. (2014). Systems of innovation and the learning region. In: Handbook of Regional Science, p. 458-474.

Cornell, J., & Silvester, N. (2000). Critical incident analysis: A case report. Clinician in Management, 9(4), p. 219-227.

Crossan, M. M.; Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p. 522-537.

Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2016). Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: Evidence from Italy, Futures, v.75, p. 92-103.

Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. Journal of Knowledge Management, 7(5), 41-54.

Dee, J.R., & Leišytė, L. (2016). Organizational learning in higher education institutions: theories, frameworks, and a potential research agenda. In: PAULSEN, M.B. (Ed.), Higher Education: Handbook of Theory and Research, Springer International Publishing, Switzerland, p. 275-348.

Duguid, F., Mündel, K., & Schugurensky, D. (2007). Volunteer work, informal learning, and the quest for sustainable communities in Canada. Canadian Journal for the Study of Adult Education, 20(2), 41-56.

Egbu, C. (2006). Knowledge production and capabilities—Their importance and challenges for construction organizations in China. Journal of Technology Management in China, 1(3), 304-321.

Eisenhart, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. Strategic Management Journal, 21(10/11), p. 1105-1121.

Espallardo, M.H., Orejuela, A.R., & Pérez, M.S.(2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains, Supply Chain Management, 15(2), p. 101-114, 2010.

Fink, J.H.(2018). Contrasting governance learning processes of climate-leading and -lagging cities: Portland, Oregon, and Phoenix, Arizona, USA. Journal of Environmental Policy and Planning, p. 1-14.

Fong, P. S.W, & Chen, L. (2012). Governance of Learning Mechanisms: Evidence from Construction Firms. Journal Construction and Engineering Management, 138(9), p. 1053-1064.

Foss, N. J. (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. Organization, v. 14, n. 1, p. 29-52.

Fotheringham, D.(2013). Confident to seek help: The development of skill and judgement in nurse practitioners. A mixed methods study. Nurse Education Today, 33(7), p. 701-708.

Freire, P. de S., Dandolini, G.A., Souza, J. A. de, Silva, T. C., & Couto, R. M.(2017). Knowledge Governance (GovC): The State of the Art about the Term. Biblios. ISSN 1562-4730 (online). n° 69.

Freire, P. S., & Silva, S. M. (2016). Modelos de Gestão Organizacional para a Sustentabilidade, da participação à colaboração. In: Arlindo Philippi Junior; Valdir Fernandes. (Org.). Gestão Empresarial para Sustentabilidade. 1ed.,São Paulo: Manole, v. 1, p. 595-612, 2016.

- Gardner, A., Gardner, G., Coyer, F., & Gosby, H. (2016). Educating for health service reform: Clinical learning, governance and capability - A case study protocol. *BMC Nursing*, 15(1), 32.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and look backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45, p. 113-137.
- Giffinger, R., Haindlmaier, G., & Kramar, H. (2010). The role of rankings in growing city competition. *Urban Research and Practice*, 3(3), p. 299-312.
- Gnerre, M. (1996). Literacy, Power and democracy in Mozambique: The governance of learning from colonization to the present- Marshall, J. *American Ethnologist*, 23(4), p. 908-909.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal Management Information Systems*, 18(1), p. 185-214.
- Gollata, J.A.M., & Newig, J. (2017). Policy implementation through multi-level governance: analysing practical implementation of EU air quality directives in Germany. *Journal of European Public Policy*, 24(9), p. 1308-1327.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Spec. Issue, 17(SI), 109-122.
- Herbert, C., & Best, A. (2011). It's a matter of values: Partnership for innovative change. *Healthcare Papers*, 11(2), p. 31-37.
- Heylighen, F. (2017). The offer network protocol: Mathematical foundations and a roadmap for the development of a global brain. *European Physical Journal: Special Topics*. 226(2), p. 283-312.
- Higgins J.P.T., & Green, S. (2009). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. Version 5.0.2. The Cochrane Collaboration.
- Ingram, S., & Randall, S. (2001). Clinical Governance: Learning and changing practice. *Journal of Family Planning and Reproductive Health*, 27(4), p. 228-230.
- Jedd, T., & Bixler, R.P. (2015). Accountability in Networked Governance: Learning from a case of landscape-scale forest conservation. *Environmental Policy and Governance*, 25(3), p. 172-187.
- Jong, I.M. de, Kupper, F., & Broerse, J. (2018). Unscripted Responsible Research and Innovation: Adaptive space creation by an emerging RRI practice concerning juvenile justice interventions. *Life Sciences, Society and Policy*, 14(1), 2.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning and the balanced scorecard. *Strategy Leadership*, 24(5), 18-24, 1996.
- Kashyap, A. (2006). Water governance: Learning by developing adaptive capacity to incorporate climate variability and change. *Water Science and Technology*, 49(7), p. 141-146.
- Keen, M., & Mahanty, S. (2006). Learning in sustainable natural resource management: Challenges and opportunities in the Pacific. *Society and Natural Resources: An International Journal*, v.19, n^o. 6: 497-513.
- Kelly, C., Ellis, G., & Flannery, W. (2018). Conceptualising change in marine governance: Learning from Transition Management. *Marine Policy*, v. 95, p. 24-35.
- Kumnerdpet, W. (2011). Challenging Institutional Frameworks of Governance: Learning from Participatory Irrigation Management in Thailand. *Scale of Globalization: think globally, act locally, change individually in the 21 st century*, p.174-185.
- Latta, A. (2018). Indigenous rights and multilevel governance: Learning from the Northwest Territories water stewardship strategy. *International Indigenous Policy Journal*, 9(2),4.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), p. 1315-1338.
- Löf, A. (2010). Exploring adaptability through learning layers and learning loops, *Environmental Education Research*, 16:5-6, p.529-554.
- Manrai, R., & Goel, U. (2017). Sustainable economic governance: learning from Kautilya's Arthashastra. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, v.15, p.241-253.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organization learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marshall, J. (1993). *Literacy, Power and Democracy in Mozambique: The Governance of Learning from Colonization to the Present*. Oxford: Westview Press.

- Mash, R., Blitz, J., Malan, Z., & Von Pressentin, K. (2016). Leadership and governance: learning outcomes and competencies required of the family physician in the district health system. *South African Family Practice*, 58(6), p. 232-235.
- Mayers, J., Bila, A., Khaukha, S., Opoku, K., & Simwela, W. (2006a). Forest governance and social justice: Practical tactics from a learning group approach in Africa. *International Forestry Review*, 8(2), p. 201-210.
- Mayers, J., Bila, A., Khaukha, S., Opoku, K., & Simwela, W. (2006b). Forest governance and social justice: Practical tactics from a learning group approach in Africa. *International Forestry Review*, 8(1), p. 101-109
- Mcnutt, K., & Rayner, J. (2014). Is Learning Without Teaching Possible? The Productive Tension Between Network Governance and Reflexivity. *Journal of Environmental Policy and Planning*.
- Messer, S., & Griffiths, M. (2007). An online clinical governance learning package for student radiographers. *Radiography*, 13(2), p. 95-102.
- Minayo, M. C de S. (Org.). (1998). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 9. ed. Petrópolis: Vozes.
- Neogi, P.K., & Cordell, A.J. (2010). The internet and the need for governance: Learning from the past, coping with the future. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 15(2), p. 1-30.
- Newig, J., Kochskämper, E., Challies, E., & Jager, N.W. (2016). Exploring governance learning: How policymakers draw on evidence, experience and intuition in designing participatory flood risk planning. *Environmental Science and Policy*, 55, p. 353-360.
- Nkhata, B.A., & Breen, C. (2010). A framework for exploring integrated learning systems for the governance and management of public protected areas. *Environmental Management*, 45(2), p. 403-413.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). Theory of organisational knowledge creation. In: Takeuchi, H., & Nonaka, I. (Eds), *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Wiley, New York, NY.
- Nooteboom, B. (2009). *A Cognitive theory of the firm: Learning, governance and dynamic capabilities*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Oxtoby, C., & Mossop, L. (2016). Checklists and clinical governance: Learning from the NHS. In *Practice*, 38(8), p. 408-410.
- Paraskevopoulos, C.J. (1998). Social capital, institutional learning and European regional policy: Evidence from Greece. *Regional and Federal Studies*, 8(3), p. 31-64.
- Pemsel, S., & Müller, R. (2012). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 8, p. 865-876.
- Peterson, H.C. (2009). Transformational supply chains and the 'wicked problem' of sustainability: Aligning knowledge, innovation, entrepreneurship, and leadership. *Journal on Chain and Network Science*, 9(2), p. 71-82.
- Pierre, J., & Peters, B. (2005). *Governing complex societies: Trajectories and scenarios*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pietersen, W. (2010). *Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*, Wiley, Hoboken, N.J.
- Probst, G., & Buchel, B. S. T. (1997). *Organizational learning*. London: Prentice Hall.
- Riveret, R., Artikis, A., Pitt, J., & Nepomuceno, E.G. (2014). Self-Governance by Transfiguration: From Learning to Prescription Changes. *International Conference on Self-Adaptive and Self-Organizing Systems, SASO 2014-December, 7001002*, p. 70-79, 2014.
- Rivolin, U.J. (2010). EU territorial governance: Learning from institutional progress. *European Journal of Spatial Development*, p. 1-28.
- Rocle, N., & Salles, D. (2018). "Pioneers but not guinea pigs": experimenting with climate change adaptation in French coastal areas. *Policy Sciences*, 51(2), p. 231-247.
- Rouillard, J.J., Heal, K.V., Ball, T., & Reeves, A.D. (2013). Policy integration for adaptive water governance: Learning from Scotland's experience. *Environmental Science and Policy*, 33, p. 378-387.
- Ruiu, M.L., Maurizi, S., Sassu, S., Seddaiu, G., Zuin, O., Blackmore, C., & Roggero, P.P. (2017). Re-staging La Rasgioni: Lessons learned from transforming a traditional form of conflict resolution to engage stakeholders in agricultural water governance. *Water (Switzerland)*, 9(4), 297.

- Rządca, R. & Strumińska-Kutra, M. (2016). Local governance and learning: in search of a conceptual framework. *Local Government Studies*, Volume 42, Issue 6, 1, p.916-937.
- Scholl, W., König, C., Meyer, B., & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management: An international delphi study. *Journal Knowledge Management*, 8(2), p.19-35.
- Schout, A. (2009). Organizational learning in the EU's multi-level governance system. *Journal of European Public Policy*, 16(8), p. 1124-1144.
- Seijger, C., Brouwer, S., Van Buuren, A., Gilissen, H.K., Van Rijswick, M., & Hendriks, M. (2018). Functions of OECD Water Governance Principles in assessing water governance practices: assessing the Dutch Flood Protection Programme. *Water International*, 43(1), p. 90-108.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (2nd ed.). Random House Business.
- Solomon, M.Z., Gusmano, M.K., & Maschke, K.J. (2016). The ethical imperative and moral challenges of engaging patients and the public with evidence. *Health Affairs*. 35(4), p. 583-589.
- Spangenberg, J.H. (2008). Second order governance: Learning processes to identify indicators. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(3), p. 125-139.
- Spender, J.C. (1998). Pluralist epistemology and the knowledge-based theory of the firm. *Organization*, 5 (2), p. 233-256.
- Stacey, R.D. (2010). *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*, Prentice Hall/ Financial Times, New York, 2003.
- Sterling, S (2010). Learning for resilience or the resilient learner? Towards a necessary reconciliation in a paradigm of sustainable education. *Environmentatl Education Research*, v.16, n. 5-6, p. 511-528.
- Subramaniam, M., & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: testing influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, *Strategic Management Journal*, v.22, n°. 4, p. 359-378.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), p.1319-1350.
- Thomas, K.S., & Allen, S. (2006). The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, v.13, n.2, 123-139.
- Tran, L.T., Ngo, M., Nguyen, N., & Dang, X.T. (2017). Hybridity in Vietnamese universities: an analysis of the interactions between Vietnamese traditions and foreign influences. *Studies in Higher Education*, 42(10), p. 1899-1916.
- Van Assche, K., Beunen, R., Holm, J., & Lo, M. (2013). Social learning and innovation. Ice fishing communities on Lake Mille Lacs. *Land Use Policy*, 34, p. 233-242.
- Van Bommel, S., Blackmore, C., Foster, N., & De Vries, J. (2016). Performing and orchestrating governance learning for systemic transformation in practice for climate change adaptation. *Outlook on Agriculture*, 45(4), p. 231-237.
- Van der pennen, R.M.A., Berden, H.J.J.M., Castelijns, E.C.A., Vreeman, W.L., & Camps, T.W.A. (2010). Governance in Dutch hospitals. *Journal on Chain and Network Science*, 10(2), p. 121-133.
- Vitry, C, & Chia, E. (2015) Governance learning: Building a network around managerial innovations. *Studies in Public and Non-Profit Governance*, v.4, p. 275-302.
- Vittoria, M.P., & Napolitano, P. (2016). Large cultural networks and smart specialization: What is new in regional policy diagnostic analytics?. *Social Network Analysis and Mining*, 6(1),46.
- Whitehead, J.C. (2011) Risk, Marriage, And Neoliberal Governance: Learning from the Unwillingly Excluded. *Sociological Quarterly*, 52(2), p. 293-314.
- Wise, L., & Quealy, J. (2006). At the limits of social constructivism: Moving beyond LMS to re-integrate scholarship. *ASCILITE 2006 - The Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education*, 2, p. 899-907.
- Yap, J. (2011). Learning governance and new media using affordances not possible in real life. *Defense Science Research Conference and Expo, DSR 2011*,6026884.
- Yi, M., & Juqin, W. (2012). Main models and enlightenments of county governance in France and Germany. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 4(11), p. 1521-1526.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science: Journal Management Science*, 13(3), p. 339–351.

1. Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Departamento de Engenharia do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. girizzatti@gmail.com
 2. Doutora e Professora do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Departamento de Engenharia do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. patriciadesafreire@gmail.com
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 41 (Nº 03) Ano 2020

[\[Índice\]](#)

[Se você encontrar algum erro neste site, por favor envie um e-mail para [webmaster](#)]

revistaESPACIOS.com



This work is under a Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International License