GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO E CAPACIDADES DINÂMICAS: ARTICULAÇÕES PARA A INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

KNOWLEDGE GOVERNANCE AND DYNAMIC CAPABILITIES: ARTICULATIONS FOR INNOVATION AND ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN DIGITAL TRANSFORMATION

JUREMA SUELY DE ARAÚJO NERY RIBEIRO
UNIVERSIDADE FUMEC

EUBER CHAIA COTTA E SILVA
UNIVERSIDADE FUMEC

FREDERICO GIFFONI DE CARVALHO DUTRA

PEDRO DAMASCENO
UNIVERSIDADE FUMEC

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), por meio do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP).

GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO E CAPACIDADES DINÂMICAS: ARTICULAÇÕES PARA A INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Objetivo do estudo
Analisar como a articulação entre Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas pode contribuir para a inovação e a adaptação organizacional em contextos de Transformação Digital, relacionando coordenação do conhecimento, mobilização de recursos e renovação organizacional.

Relevância/originalidade
O estudo integra construtos frequentemente analisados separadamente e propõe um modelo conceitual que posiciona a Governança do Conhecimento como condição habilitadora das Capacidades Dinâmicas, ampliando a compreensão da inovação e adaptação em ambientes de transformação digital.

Metodologia/abordagem
Trata-se de ensaio teórico qualitativo, fundamentado em pesquisa bibliográfica e análise crítica da literatura. A articulação de autores seminais e contemporâneos sustentou uma síntese interpretativa e a proposição de um modelo conceitual integrador.

Principais resultados
Mecanismos de Governança do Conhecimento favorecem identificação, compartilhamento, integração e aplicação de conhecimentos, criando condições para o exercício das Capacidades Dinâmicas e contribuindo para ciclos de inovação, aprendizagem, adaptação e renovação organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas
Propõe-se um modelo que integra Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, inovação e adaptação, incorporando retroalimentação entre experiência e aprendizagem e oferecendo uma interpretação articulada da transformação organizacional como processo contínuo.

Contribuições sociais/para a gestão
O modelo orienta gestores a combinar mecanismos de coordenação do conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento de capacidades, evitando uma visão estritamente tecnológica da Transformação Digital e fortalecendo decisões, inovação e adaptação organizacional.

Palavras-chave: Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, Transformação Digital, Inovação, Adaptação Organizacional

KNOWLEDGE GOVERNANCE AND DYNAMIC CAPABILITIES: ARTICULATIONS FOR INNOVATION AND ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN DIGITAL TRANSFORMATION

Study purpose
Analyze how the articulation between Knowledge Governance and Dynamic Capabilities can contribute to innovation and organizational adaptation in Digital Transformation contexts by relating knowledge coordination, resource mobilization, and organizational renewal.

Relevance / originality
The study integrates constructs often examined separately and proposes a conceptual model positioning Knowledge Governance as an enabling condition for Dynamic Capabilities, extending understanding of innovation and adaptation in digitally transforming environments.

Methodology / approach
This qualitative theoretical essay is based on bibliographic research and critical literature analysis. The articulation of seminal and contemporary studies supported an interpretative synthesis and the proposition of an integrative conceptual model.

Main results
Knowledge Governance mechanisms support knowledge identification, sharing, integration, and application, creating conditions for Dynamic Capabilities and contributing to recurring cycles of innovation, learning, adaptation, and organizational renewal.

Theoretical / methodological contributions
The study proposes a model integrating Knowledge Governance, Dynamic Capabilities, innovation, and adaptation, incorporating feedback between experience and learning and offering an articulated interpretation of organizational transformation as a continuous process.

Social / management contributions
The model guides managers in combining knowledge coordination, learning, and capability development, avoiding a strictly technological view of Digital Transformation and strengthening organizational decision-making, innovation, and adaptation.

Keywords: Knowledge Governance, Dynamic Capabilities, Digital Transformation, Innovation, Organizational Adaptation

GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO E CAPACIDADES DINÂMICAS: ARTICULAÇÕES PARA A INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

1 Introdução

A Transformação Digital tem alterado processos, estruturas e formas de criação de valor ao ampliar o uso de tecnologias digitais e acelerar mudanças nos ambientes organizacionais. Inteligência Artificial, computação em nuvem e plataformas digitais ampliam a capacidade de processar dados e conectar atores, mas não asseguram, por si, inovação ou adaptação. Seus efeitos dependem da capacidade de interpretar informações, integrar conhecimentos e reconfigurar recursos e competências diante de contextos marcados por velocidade e incerteza (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021; Li et al., 2025).

Essa discussão aproxima-se da evolução das abordagens baseadas em recursos e conhecimento. A Visão Baseada em Recursos reconheceu os recursos internos como fontes potenciais de vantagem competitiva (Barney, 1991), enquanto a perspectiva baseada no conhecimento enfatizou sua integração e aplicação como elementos centrais da organização (Grant, 1996). As Capacidades Dinâmicas ampliaram essa compreensão ao tratar da capacidade de integrar, construir e reconfigurar recursos e competências em ambientes de mudança (Teece et al., 1997; Teece, 2007). Nesse percurso, a inovação deixa de ser compreendida apenas como resultado e passa a relacionar-se à capacidade organizacional de recombinar recursos e conhecimentos diante de oportunidades e mudanças, perspectiva que remonta à concepção de novas combinações em Schumpeter (1934) e encontra desdobramentos na literatura contemporânea sobre capacidades e inovação (Zhou et al., 2019).

Em paralelo, a Gestão do Conhecimento consolidou-se em torno de processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Choo, 2003). A Governança do Conhecimento acrescenta a essa discussão a preocupação com os mecanismos e condições que orientam tais processos (Grandori, 1997; Foss, 2007; Foss et al., 2010), enquanto estudos brasileiros ressaltam o caráter interdisciplinar e ainda em consolidação do construto (Freire et al., 2018). Embora esses campos apresentem pontos de contato, permanece a questão de como a coordenação do conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades organizacionais capazes de sustentar inovação e adaptação. O desafio não está apenas em disponibilizar conhecimento, mas em favorecer sua identificação, circulação, integração e aplicação em situações que exigem interpretação, decisão e mudança.

Essa questão ganha maior relevância em ambientes digitais, nos quais o volume de informações e a velocidade das decisões se ampliam simultaneamente. Informações produzidas por diferentes áreas, sistemas e parceiros precisam ser reconhecidas como pertinentes, compartilhadas e combinadas para subsidiar respostas organizacionais. A questão de pesquisa que orienta o estudo é, portanto: como a articulação entre Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas pode contribuir para a inovação e a adaptação organizacional em contextos de Transformação Digital? O objetivo é analisar conceitualmente essa articulação, identificando relações entre mecanismos de coordenação do conhecimento, percepção de mudanças, mobilização de recursos, reconfiguração de competências, inovação e adaptação.

A contribuição teórica consiste em sistematizar essas relações e propor, como resultado da síntese, um modelo conceitual no qual a Governança do Conhecimento é compreendida como condição habilitadora das Capacidades Dinâmicas, e estas como mecanismo de transformação do conhecimento mobilizado em capacidade de ação. O argumento desloca a atenção do conhecimento como estoque para sua utilização na renovação organizacional, sem atribuir à tecnologia, isoladamente, a capacidade de produzir inovação. A relevância do problema reside, assim, na possibilidade de compreender como organizações podem

transformar conhecimentos distribuídos em recursos para inovar, aprender e adaptar-se em contextos de mudança.

Para desenvolver essa discussão, adota-se um ensaio teórico fundamentado em análise crítica e integrativa da literatura. A Seção 2 apresenta os fundamentos de Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, inovação, adaptação e Transformação Digital; a Seção 3 descreve o percurso metodológico; a Seção 4 desenvolve a análise e sistematiza as articulações identificadas no modelo conceitual; e a Seção 5 apresenta as considerações finais, limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

A discussão teórica deste estudo parte da aproximação entre Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, inovação e adaptação organizacional, considerando a Transformação Digital como contexto de intensificação das mudanças. A Seção 2.1 aborda os fundamentos do conhecimento e da Governança do Conhecimento e sua relação com as Capacidades Dinâmicas; a Seção 2.2 discute inovação e adaptação como dimensões relacionadas da renovação organizacional; e a Seção 2.3 examina a Transformação Digital e suas implicações para essas relações. Essa organização permite avançar dos fundamentos conceituais para a articulação teórica desenvolvida na seção de análise.

2.1 Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas: aproximações conceituais

O conhecimento ganhou centralidade na teoria das organizações por sua relação com aprendizagem, inovação e criação de valor. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam a interação entre conhecimentos tácito e explícito na criação do conhecimento organizacional, enquanto Grant (1996) concebe a organização como mecanismo de integração de conhecimentos especializados. Davenport e Prusak (1998) enfatizam sua utilização na ação organizacional, e Choo (2003) relaciona informação, conhecimento e aprendizagem aos processos de interpretação e decisão.

A Governança do Conhecimento concentra-se nas condições e mecanismos que orientam esses processos. Grandori (1997) relaciona governança a mecanismos de coordenação; Foss (2007) desenvolve a *Knowledge Governance Approach*, voltada aos efeitos dos mecanismos organizacionais sobre os processos de conhecimento; e Foss et al. (2010) evidenciam a interação entre mecanismos formais e informais no compartilhamento. Freire et al. (2018) reforçam o caráter interdisciplinar do construto e sua distinção em relação à Gestão do Conhecimento.

A aproximação com as Capacidades Dinâmicas decorre da necessidade de compreender como conhecimentos coordenados podem sustentar respostas organizacionais. A Visão Baseada em Recursos reconheceu os recursos internos como fontes potenciais de vantagem competitiva (Barney, 1991), enquanto Grant (1996) atribuiu ao conhecimento papel estratégico. Teece et al. (1997) definem as Capacidades Dinâmicas pela possibilidade de integrar, construir e reconfigurar competências, perspectiva posteriormente sistematizada por Teece (2007) nos processos de *sensing, seizing e reconfiguring*.

Assim, Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas não constituem o mesmo fenômeno. A primeira enfatiza condições e mecanismos de coordenação dos processos de conhecimento; a segunda, a capacidade de renovar recursos e competências. Pereira e Macieira (2020) aproximam Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas, enquanto Oliveira et al. (2023) evidenciam competências, inovação e agilidade entre domínios estratégicos da Transformação Digital, sem que isso implique equivalência entre os construtos.

A distinção também evita uma interpretação instrumental da Governança do Conhecimento. Governar o conhecimento não significa controlar todo conhecimento produzido, mas criar mecanismos compatíveis com sua natureza distribuída e com as

necessidades da ação coletiva. Esses mecanismos podem envolver estruturas, rotinas, incentivos, responsabilidades e formas de interação, enquanto tecnologias digitais podem apoiar a circulação e o acesso ao conhecimento, sem substituir as condições organizacionais necessárias à sua utilização (Ribeiro et al., 2023).

Essa distinção é relevante porque a Gestão do Conhecimento enfatiza os processos de criação, compartilhamento e aplicação, enquanto a Governança do Conhecimento direciona a atenção às condições que os orientam. Gestão e governança podem operar de forma complementar: práticas de conhecimento dependem de condições organizacionais que lhes confiram direção e sustentação. Para o argumento deste artigo, essa complementaridade permite compreender o conhecimento como fluxo organizacional, e não apenas como ativo armazenado: a governança favorece sua coordenação e integração, enquanto as Capacidades Dinâmicas ajudam a explicar como conhecimentos mobilizados podem participar da renovação de recursos e competências. A síntese desses fundamentos é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1
Fundamentos da Governança do Conhecimento e das Capacidades Dinâmicas

Autor(es)	Ano	Contribuição para a discussão
Nonaka e Takeuchi	1995	Criação do conhecimento organizacional e interação entre conhecimentos tácitos e explícitos.
Grant	1996	Conhecimento como recurso estratégico e integração de conhecimentos especializados.
Grandori	1997	Mecanismos de coordenação como fundamento da governança.
Teece, Pisano e Shuen	1997	Integração, construção e reconfiguração de competências.
Foss	2007	Governança do Conhecimento e mecanismos de coordenação dos processos de conhecimento.
Teece	2007	*Sensing*, *seizing* e *reconfiguring*.
Foss, Husted e Michailova	2010	Mecanismos formais e informais no compartilhamento de conhecimento.
Pereira e Macieira	2020	Relação entre práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas.

Nota. Elaboração própria (2026), com base na literatura analisada.

A Tabela 1 evidencia que a aproximação entre os campos resulta da convergência entre estudos que tratam o conhecimento como recurso estratégico, mecanismos de governança e processos de renovação de recursos e competências. Essa base sustenta a análise de como conhecimentos coordenados podem participar do desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas e, posteriormente, de processos de inovação e adaptação.

Essa aproximação encontra apoio na própria lógica das Capacidades Dinâmicas. Se *sensing* envolve interpretar mudanças, *seizing* requer mobilizar conhecimentos pertinentes e *reconfiguring* pressupõe renovar competências, os processos de conhecimento constituem parte das condições nas quais essas capacidades são exercidas. Não se afirma, com isso, que a governança produza automaticamente Capacidades Dinâmicas; argumenta-se que determinados mecanismos de coordenação podem favorecer o ambiente organizacional no qual elas são mobilizadas.

A contribuição de Grant (1996) é particularmente útil porque desloca a atenção para a integração de conhecimentos especializados. Quando conhecimentos permanecem restritos a especialistas ou unidades funcionais, a organização pode dispor de recursos valiosos sem conseguir combiná-los em respostas. A governança introduz uma dimensão de coordenação que aproxima diferentes conhecimentos dos processos de ação. Compartilhar, portanto, é necessário, mas integrar e aplicar são movimentos igualmente relevantes.

Essa dimensão coletiva também impede que a Governança do Conhecimento seja reduzida a sistemas tecnológicos. Conhecimentos permanecem distribuídos entre indivíduos e

unidades, tornando a integração uma questão de coordenação. Ferramentas digitais podem apoiar a circulação, mas sua efetividade depende de estruturas, relações, responsabilidades e critérios de utilização. Em ambientes de transformação, a capacidade de combinar conhecimentos pode favorecer o reconhecimento de oportunidades e a formulação de respostas.

2.2 Inovação, adaptação e Transformação Digital

A inovação constitui uma dimensão relevante da renovação organizacional e envolve a criação e implementação de novas combinações, produtos, processos e formas de organização (Schumpeter, 1934; Crossan & Apaydin, 2010). Sua relação com conhecimento e aprendizagem torna-se evidente quando conhecimentos existentes são combinados e aplicados a novas situações, favorecendo novas soluções organizacionais (Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996). Sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas, inovar envolve reconhecer oportunidades, mobilizar recursos e renovar competências (Teece et al., 1997; Teece, 2007), deslocando a inovação de um resultado associado apenas à geração de ideias ou à adoção de tecnologias para um processo de transformação.

A adaptação organizacional apresenta relação estreita com esse processo. Em ambientes caracterizados por mudanças contínuas, adaptar-se envolve interpretar transformações, modificar recursos e incorporar aprendizagens às práticas organizacionais. Mintzberg e Waters (1985) distinguem estratégias deliberadas e emergentes, evidenciando que mudanças podem decorrer tanto de intenções previamente formuladas quanto de padrões construídos ao longo da experiência; Mintzberg et al. (1998) ampliam essa compreensão ao tratar a estratégia como processo que combina intenção, aprendizagem e formação de padrões de ação.

Inovação e adaptação são dimensões relacionadas, mas distintas, da renovação organizacional: enquanto a inovação envolve novas soluções, a adaptação incorpora experiências, conhecimentos e competências decorrentes das mudanças. Essa relação é recursiva, pois novas soluções geram aprendizagens que podem renovar capacidades e ampliar possibilidades de inovação. A Tabela 2 sintetiza os principais referenciais dessa articulação.

Tabela 2

Referenciais para inovação, adaptação e Transformação Digital

Autor(es)	Ano	Contribuição para a discussão
Nonaka e Takeuchi	1995	Criação do conhecimento como processo associado à inovação organizacional.
Grant	1996	Integração de conhecimentos como fundamento da capacidade organizacional.
Teece, Pisano e Shuen	1997	Integração e reconfiguração de competências como base para respostas às mudanças.
Mintzberg e Waters	1985	Estratégias deliberadas e emergentes como dimensões relacionadas à ação estratégica e à aprendizagem.
Teece	2007	*Sensing*, *seizing* e *reconfiguring* como processos de renovação organizacional.
Vial	2019	Transformação Digital como processo de mudança organizacional associado às tecnologias digitais.
Verhoef et al.	2021	Impactos da Transformação Digital sobre estratégia, estrutura, processos e modelos de negócio.
Li et al.	2025	Relações contemporâneas entre conhecimento, capacidades, inovação e adaptação em ambientes digitais.

Nota. Elaboração própria (2026), com base na literatura analisada.

A Tabela 2 evidencia que inovação e adaptação envolvem processos de mudança apoiados por conhecimento, aprendizagem e capacidade de resposta, enquanto a Transformação Digital amplia a velocidade e a complexidade desse processo. A literatura sobre inovação sustenta sua natureza processual e multidimensional (Crossan & Apaydin, 2010), ao passo que os estudos sobre Transformação Digital destacam mudanças que ultrapassam a adoção

tecnológica e alcançam estratégias, estruturas, processos e modelos de negócio (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

A adaptação apresenta, nesse contexto, uma dimensão de aprendizagem. Mudanças externas precisam ser interpretadas e traduzidas em decisões sobre recursos, processos e competências; a experiência acumulada pode modificar a compreensão do ambiente e produzir novos conhecimentos. Por isso, inovação e adaptação não são tratadas como resultados independentes: a inovação constitui uma forma de produzir mudança, enquanto a adaptação envolve incorporar e reorganizar o que foi aprendido. Essa relação aproxima o argumento das estratégias emergentes, nas quais padrões de ação podem surgir da experiência e não apenas de intenções formuladas previamente (Mintzberg & Waters, 1985).

A Transformação Digital intensifica essas relações ao modificar estruturas, processos, estratégias e modelos de negócio (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). Tecnologias digitais ampliam possibilidades de inovação, mas também aumentam a necessidade de aprendizagem, coordenação e adaptação. Para este estudo, portanto, a Transformação Digital não constitui um construto intermediário do modelo, mas o contexto que intensifica a necessidade de inovação e adaptação. Essa delimitação preserva para a seção de análise a construção da articulação entre Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas.

3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, orientado pela análise crítica da literatura e pela articulação entre Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, inovação, adaptação organizacional e Transformação Digital (Gil, 2019; Vergara, 2022). O ensaio teórico foi adotado como estratégia de investigação por possibilitar a construção de interpretações e articulações conceituais a partir do diálogo entre diferentes referenciais (Whetten, 1989; Weick, 1995; Meneghetti, 2011; Jaakkola, 2020).

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois busca interpretar conceitos e estabelecer relações entre diferentes perspectivas teóricas, sem a mensuração de variáveis. Quanto aos fins, caracteriza-se como exploratória, por buscar ampliar a compreensão das relações entre conhecimento, capacidades organizacionais, inovação e adaptação. Quanto aos meios, configura-se como pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de livros e artigos científicos relacionados aos construtos investigados (Gil, 2019; Vergara, 2022).

A base teórica foi construída através do Portal de Periódicos CAPES, complementada por livros clássicos e artigos científicos nacionais e internacionais. A seleção dos referenciais considerou sua relevância teórica, aderência ao problema de pesquisa e contribuição para a construção do argumento. Foram articulados autores seminais e estudos contemporâneos, permitindo aproximar fundamentos consolidados e discussões recentes sobre Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, inovação, adaptação e Transformação Digital.

Por se tratar de ensaio teórico, o propósito não é mensurar a produção científica, mas interpretar criticamente a literatura e construir articulações conceituais. O rigor decorre da coerência argumentativa, da consistência entre os conceitos e da explicitação da contribuição teórica (Whetten, 1989; Weick, 1995; Meneghetti, 2011; Jaakkola, 2020).

O percurso analítico foi organizado em três movimentos. O primeiro consistiu na delimitação dos fundamentos conceituais de Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas, considerando suas definições, especificidades e possibilidades de aproximação. O segundo envolveu a análise das relações desses construtos com inovação e adaptação organizacional, considerando a Transformação Digital como contexto de intensificação das mudanças. O terceiro correspondeu à síntese e articulação dos referenciais, buscando identificar convergências capazes de explicar como processos relacionados ao conhecimento podem se associar ao desenvolvimento de capacidades orientadas à inovação e à adaptação.

A análise não teve como finalidade estabelecer relações causais entre os construtos. Buscou-se construir uma interpretação teórica coerente, na qual as relações identificadas na literatura fossem articuladas para fundamentar a proposição de um modelo conceitual. O percurso de construção dessa análise é sintetizado na Tabela 3.

Tabela 3
Percurso de construção da análise teórica

Etapa	Finalidade	Procedimento	Resultado	Sustentação metodológica
1. Delimitação conceitual	Definir o escopo da investigação	Delimitação do problema, questão e construtos centrais	Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, inovação, adaptação e Transformação Digital	Whetten (1989); Weick (1995); Jaakkola (2020)
2. Caracterização e construção da base teórica	Reunir fundamentos para a análise	Pesquisa bibliográfica no Portal CAPES e consulta a livros e artigos científicos	Base teórica seminal e contemporânea	Gil (2019); Vergara (2022)
3. Análise dos construtos	Identificar conceitos, aproximações e diferenças	Leitura crítica e interpretação dos referenciais	Relações e categorias conceituais	Meneghetti (2011); Jaakkola (2020)
4. Articulação teórica	Aproximar os diferentes campos	Análise das convergências entre conhecimento, capacidades, inovação e adaptação	Relações conceituais integradas	Whetten (1989); Weick (1995); Jaakkola (2020)
5. Síntese e construção conceitual	Integrar as relações identificadas	Síntese interpretativa e elaboração do modelo conceitual	Modelo conceitual proposto	Meneghetti (2011); Jaakkola (2020)

Nota. Elaboração própria (2026).

O percurso apresentado na Tabela 3 evidencia que o modelo conceitual resulta da síntese das relações identificadas na literatura, e não de uma estrutura previamente definida. A seção seguinte desloca a discussão dos fundamentos conceituais para a análise das articulações entre Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, inovação e adaptação, considerando a Transformação Digital como contexto no qual essas relações se intensificam.

4 Análise de Resultados e Discussão

A análise dos referenciais selecionados permite deslocar a discussão da definição dos construtos para a compreensão de suas relações. A Governança do Conhecimento enfatiza as condições que orientam e coordenam os processos relacionados ao conhecimento, enquanto as Capacidades Dinâmicas tratam da capacidade organizacional de perceber mudanças, mobilizar recursos e reconfigurar competências. Quando essas perspectivas são relacionadas à inovação e à adaptação, emerge uma possibilidade de compreender o conhecimento não apenas como recurso organizacional, mas como elemento que pode sustentar processos de transformação.

A questão central que orienta esta análise é compreender como as condições de governança do conhecimento podem contribuir para que conhecimentos organizacionais sejam mobilizados e transformados em capacidade de inovação e adaptação. A discussão não pressupõe uma relação causal entre os construtos. Busca-se, antes, identificar uma articulação conceitual capaz de explicar como diferentes mecanismos organizacionais podem se complementar diante das exigências impostas pela Transformação Digital. A análise está organizada em três movimentos. Inicialmente, discute-se a relação entre Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas. Em seguida, examina-se como essa articulação pode favorecer inovação e adaptação organizacional em contextos de Transformação Digital. Por fim, as relações identificadas são sistematizadas em uma tabela e em um modelo conceitual.

4.1 Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas: da coordenação à capacidade de ação

A análise desenvolvida permite avançar da definição dos construtos para a compreensão de como eles podem se relacionar. A disponibilidade de conhecimentos não assegura sua mobilização, especialmente quando conhecimentos especializados permanecem distribuídos entre indivíduos, equipes e unidades. Grant (1996) destaca a integração como função central da organização, enquanto Foss (2007) evidencia que mecanismos de governança influenciam as condições em que os processos de conhecimento são realizados. A questão passa da existência do conhecimento para as condições que permitem integrá-lo aos processos de decisão e ação.

Nessa perspectiva, a Governança do Conhecimento pode contribuir para coordenar conhecimentos distribuídos por meio de estruturas, responsabilidades, incentivos e mecanismos formais e informais (Grandori, 1997; Foss et al., 2010). Sua função não consiste em controlar todo conhecimento produzido, mas em criar condições para que conhecimentos pertinentes sejam identificados, compartilhados e integrados aos processos organizacionais. Essa interpretação também é coerente com estudos sobre tecnologias digitais e Gestão do Conhecimento, que evidenciam que recursos tecnológicos podem apoiar a circulação do conhecimento, mas não substituem as condições organizacionais necessárias à sua utilização (Ribeiro et al., 2023).

A relação com as Capacidades Dinâmicas torna-se mais evidente quando se considera que a transformação organizacional exige interpretar mudanças, mobilizar recursos e renovar competências. Teece et al. (1997) associam essas capacidades à integração, construção e reconfiguração de competências, enquanto Teece (2007) as organiza nos processos de *sensing, seizing e reconfiguring.* Eisenhardt e Martin (2000) acrescentam que tais capacidades se manifestam em processos identificáveis de transformação de recursos, embora sua configuração dependa do contexto.

A partir desses fundamentos, identifica-se uma primeira articulação: mecanismos de Governança do Conhecimento podem favorecer a identificação e integração de conhecimentos relevantes, criando condições para a percepção de mudanças associada ao *sensing*. A aplicação e mobilização desses conhecimentos aproximam-se do *seizing*, ao apoiar decisões e respostas diante das oportunidades identificadas. Já a aprendizagem e a recombinação de conhecimentos podem contribuir para o *reconfiguring*, associado à renovação de recursos e competências (Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002). Essas relações são sintetizadas na Tabela 4.

Tabela 4
Articulações entre Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas

Governança do Conhecimento	Mecanismo	Capacidades Dinâmicas	Sustentação teórica
Identificação e acesso ao conhecimento	Coordenação de conhecimentos distribuídos	*Sensing*	Grant (1996); Foss (2007); Teece (2007)
Compartilhamento e integração	Articulação de conhecimentos especializados	*Sensing* / *Seizing*	Foss et al. (2010); Grant (1996); Teece (2007)
Aplicação do conhecimento	Mobilização para decisão e ação	*Seizing*	Foss (2007); Teece (2007)
Aprendizagem e recombinação	Renovação e combinação de conhecimentos	*Reconfiguring*	Zollo & Winter (2002); Teece (2007)
Coordenação de conhecimentos e recursos	Integração organizacional	Capacidades Dinâmicas	Teece et al. (1997); Eisenhardt & Martin (2000)

Nota. Elaboração própria (2026), a partir da síntese da literatura analisada.

A Tabela 4 evidencia que a relação entre os construtos não decorre de uma correspondência direta entre mecanismos de governança e capacidades específicas. Trata-se de

uma articulação em que diferentes formas de coordenação podem criar condições para que conhecimentos distribuídos sejam mobilizados em processos de percepção, decisão e transformação. A Governança do Conhecimento, portanto, atua como condição habilitadora, enquanto as Capacidades Dinâmicas explicam a transformação desses conhecimentos em respostas organizacionais.

Essa relação também possui uma dimensão de aprendizagem. Experiências decorrentes das decisões podem produzir novos conhecimentos, modificar interpretações e exigir a recombinação de recursos e competências. Zollo e Winter (2002) associam a evolução das Capacidades Dinâmicas a processos de aprendizagem, articulação e codificação do conhecimento, reforçando a importância de mecanismos que permitam transformar experiências em conhecimento organizacional.

A dimensão coletiva é igualmente relevante. Conhecimentos especializados permanecem frequentemente distribuídos entre indivíduos e unidades, de modo que sua integração depende de condições de coordenação. A organização não precisa formalizar todo conhecimento individual, mas criar condições para acessá-lo e combiná-lo quando pertinente. Nesse sentido, ferramentas digitais podem apoiar a circulação do conhecimento, mas sua efetividade depende de estruturas, relações, responsabilidades e critérios de utilização.

A articulação analisada não implica, portanto, que a Governança do Conhecimento produza automaticamente Capacidades Dinâmicas. O argumento é mais restrito: mecanismos de coordenação podem favorecer as condições organizacionais nas quais essas capacidades são exercidas, aproximando conhecimentos distribuídos dos processos de percepção, mobilização e reconfiguração. Essa interpretação permite avançar para a análise de como tais capacidades podem participar de processos de inovação e adaptação organizacional.

4.2 Inovação e adaptação organizacional: aprendizagem e renovação

A relação entre Capacidades Dinâmicas, inovação e adaptação torna-se mais evidente quando o conhecimento mobilizado é convertido em novas formas de ação. A inovação não resulta apenas da disponibilidade de conhecimentos ou tecnologias, mas da capacidade de combiná-los e implementá-los em respostas que produzam novas soluções (Schumpeter, 1934; Crossan & Apaydin, 2010). Nesse sentido, as Capacidades Dinâmicas podem contribuir para transformar conhecimentos e recursos em possibilidades de inovação, especialmente quando a organização precisa responder a mudanças que não foram integralmente previstas.

A inovação, entretanto, não encerra o processo de mudança. Novas soluções produzem experiências, resultados e conhecimentos que podem modificar recursos, competências e práticas. A adaptação envolve justamente a incorporação dessas mudanças e aprendizagens, permitindo que a organização ajuste sua forma de atuar diante de novas condições. Essa perspectiva aproxima inovação e adaptação sem tratá-las como fenômenos equivalentes: a primeira enfatiza a criação e implementação de novas soluções; a segunda, a capacidade de incorporar mudanças e renovar a resposta organizacional.

Essa relação pode ser compreendida também a partir da distinção entre estratégias deliberadas e emergentes. Mintzberg e Waters (1985) mostram que padrões de ação podem resultar tanto de intenções previamente formuladas quanto de processos que se desenvolvem a partir da experiência. Mintzberg et al. (1998) reforçam essa compreensão ao tratar a estratégia como processo no qual aprendizagem, intenção e formação de padrões podem coexistir. Para este estudo, essa perspectiva é relevante porque parte das respostas inovadoras pode emergir da interação entre conhecimentos, experiências e mudanças percebidas durante a própria ação organizacional.

A aprendizagem constitui, portanto, um elemento de conexão entre inovação e adaptação. Experiências decorrentes da implementação de novas soluções podem gerar conhecimentos que modificam a interpretação do ambiente e influenciam decisões posteriores.

Zollo e Winter (2002) relacionam a evolução das Capacidades Dinâmicas a processos de aprendizagem, enquanto Teece (2007) associa a renovação organizacional à capacidade de perceber mudanças, mobilizar recursos e reconfigurar competências. A inovação pode, assim, alimentar processos de aprendizagem que ampliam a capacidade adaptativa, enquanto a adaptação pode gerar conhecimentos que sustentam novos ciclos de inovação.

Essa relação não pressupõe uma sequência linear. Uma organização pode adaptar-se sem necessariamente inovar, assim como uma inovação pode não resultar em adaptação efetiva. O argumento deste estudo é que a coordenação do conhecimento e a mobilização das Capacidades Dinâmicas podem aproximar esses processos, criando condições para que novas soluções sejam experimentadas, avaliadas e incorporadas às práticas organizacionais. A adaptação, por sua vez, pode retroalimentar o processo ao produzir novos conhecimentos e experiências.

A dimensão tecnológica intensifica essa dinâmica. Em contextos de Transformação Digital, novas tecnologias ampliam as possibilidades de inovação, mas também modificam processos, estruturas e modelos de negócio, aumentando a necessidade de aprendizagem e adaptação (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). A questão, portanto, não reside apenas em adotar tecnologias, mas em transformar conhecimentos e recursos em respostas organizacionais capazes de acompanhar mudanças contínuas.

Desse modo, a relação entre inovação e adaptação reforça a articulação proposta neste estudo: a Governança do Conhecimento favorece a coordenação dos conhecimentos; as Capacidades Dinâmicas contribuem para sua mobilização e reconfiguração; a inovação materializa novas possibilidades de ação; e a adaptação incorpora as aprendizagens decorrentes desse movimento. Essa articulação será aprofundada na análise da Transformação Digital como contexto de intensificação dessas relações.

4.3 Transformação Digital como contexto de intensificação das relações

Em contextos de Transformação Digital, tecnologias digitais aceleram a produção e a circulação de informações e ampliam as possibilidades de uso do conhecimento. Sua contribuição, contudo, depende de condições organizacionais que favoreçam sua interpretação, integração e aplicação aos processos de trabalho e de decisão (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021; Senna & Ribeiro, 2023; Ribeiro et al., 2023). Assim, a presença de infraestrutura tecnológica, plataformas digitais e sistemas de informação não assegura, isoladamente, maior capacidade de aprendizagem ou adaptação. O valor estratégico dessas tecnologias emerge quando os conhecimentos produzidos ou acessados conseguem ser incorporados às rotinas, às decisões e às práticas organizacionais.

Nesse ambiente, o desafio não reside apenas na adoção de novas tecnologias. As organizações precisam compreender como essas tecnologias alteram seus processos, quais competências passam a ser necessárias e como os conhecimentos produzidos durante a transformação podem ser incorporados às práticas organizacionais. A Transformação Digital, portanto, pode ser compreendida como processo de mudança organizacional no qual tecnologia, estratégia, estruturas e capacidades se articulam (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). Essa perspectiva amplia a compreensão da transformação para além da digitalização de atividades, pois envolve mudanças na forma como informações são produzidas, interpretadas, compartilhadas e utilizadas na formulação de respostas organizacionais.

A Governança do Conhecimento adquire, nesse contexto, função relevante. A ampliação da quantidade de informações e conhecimentos disponíveis pode gerar novas possibilidades, mas também aumentar a fragmentação e a dificuldade de selecionar o que é pertinente. Mecanismos de coordenação podem contribuir para organizar fluxos de conhecimento e aproximá-los dos processos nos quais decisões e mudanças são produzidas. Essa perspectiva

reforça que tecnologias digitais não substituem mecanismos organizacionais de coordenação, mas podem ampliar seu alcance e velocidade (Ribeiro et al., 2023).

As Capacidades Dinâmicas complementam essa perspectiva ao explicar como a organização responde às mudanças identificadas. O *sensing* permite interpretar transformações tecnológicas e ambientais; o *seizing* orienta a mobilização de recursos para responder a essas transformações; e o *reconfiguring* possibilita incorporar novas tecnologias, conhecimentos e competências às estruturas organizacionais (Teece, 2007). A inovação emerge, nesse processo, como possibilidade de transformar conhecimentos e recursos em novas soluções, enquanto a adaptação envolve incorporar as mudanças e aprendizagens produzidas.

A análise permite, assim, compreender a Transformação Digital não como um componente adicional do modelo, mas como o contexto que intensifica as relações entre conhecimento, capacidades, inovação e adaptação. Quanto maior a velocidade das mudanças e a interdependência entre tecnologias, processos e atores, maior tende a ser a necessidade de mecanismos que coordenem conhecimentos e de capacidades que permitam mobilizá-los e reconfigurá-los. Essa interpretação é coerente com Vial (2019) e Verhoef et al. (2021), para os quais a transformação digital ultrapassa a adoção de tecnologias e alcança dimensões estratégicas e organizacionais.

A literatura recente também destaca a integração entre conhecimento, tecnologia e processos organizacionais em ambientes de mudança (Ribeiro et al., 2026), reforçando a Transformação Digital como contexto de intensificação das articulações propostas.

A análise desenvolvida nos itens anteriores permite, portanto, avançar para a síntese das articulações. A Governança do Conhecimento cria condições para coordenar e integrar conhecimentos; as Capacidades Dinâmicas explicam sua mobilização e reconfiguração; a inovação materializa novas possibilidades de ação; e a adaptação incorpora aprendizagens e mudanças. A seção seguinte sistematiza essas relações e apresenta o modelo conceitual proposto.

4.4 Síntese das articulações e construção do modelo conceitual

A análise desenvolvida permite compreender que a relação entre Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, inovação e adaptação não constitui uma sequência causal simples. A Governança do Conhecimento cria condições para identificar, compartilhar, integrar e aplicar conhecimentos, enquanto as Capacidades Dinâmicas explicam como recursos e competências podem ser mobilizados e reconfigurados diante das mudanças (Foss, 2007; Teece, 2007). Essa aproximação também encontra respaldo em Zollo e Winter (2002), ao relacionarem aprendizagem, articulação e codificação do conhecimento à evolução das Capacidades Dinâmicas. Desse modo, a coordenação do conhecimento pode ser entendida como condição que favorece a transformação de conhecimentos distribuídos em recursos mobilizáveis para a ação organizacional.

A relação com inovação e adaptação amplia essa interpretação. Dixon et al. (2014) evidenciam a proximidade entre capacidades de adaptação e inovação e processos de aprendizagem e reconfiguração de recursos, enquanto Bernal-Torres et al. (2023) identificam inter-relações entre capacidades de gestão do conhecimento, aprendizagem, adaptação e inovação. Essas relações sugerem que a renovação organizacional depende não apenas da capacidade de gerar novas soluções, mas também de incorporar aprendizagens e reconfigurar recursos a partir das experiências produzidas. A partir desses referenciais, o presente ensaio interpreta a Governança do Conhecimento como condição habilitadora, e não como determinante direta da inovação. A síntese dessas articulações é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5
Síntese das articulações teóricas

Dimensão	Mecanismo central	Relação com a capacidade organizacional	Desdobramento	Autores de sustentação
Governança do Conhecimento	Identificação, circulação e integração	Favorece percepção e interpretação	*Sensing*	Foss (2007); Foss et al. (2010); Teece (2007)
Governança do Conhecimento	Aplicação e mobilização	Aproxima conhecimento da decisão e da ação	*Seizing*	Foss (2007); Grant (1996); Teece (2007)
Governança do Conhecimento	Aprendizagem, recombinação e incorporação	Favorece renovação de recursos e competências	*Reconfiguring*	Zollo e Winter (2002); Foss (2007); Teece (2007)
Capacidades Dinâmicas	Percepção, mobilização e reconfiguração	Transformam conhecimentos e recursos em respostas	Inovação	Teece et al. (1997); Teece (2007); Zhou et al. (2019)
Inovação	Desenvolvimento e implementação de soluções	Produz experiências e novos conhecimentos	Aprendizagem e renovação	Nonaka e Takeuchi (1995); Zhou et al. (2019); Dixon et al. (2014)
Adaptação	Incorporação de mudanças e aprendizagens	Renova a capacidade de resposta	Novos ciclos de inovação	Eisenhardt & Martin (2000); Dixon et al. (2014); Mintzberg & Waters (1985)

Nota. Elaboração própria (2026), a partir da síntese teórica desenvolvida neste estudo.

A Tabela 5 evidencia que as Capacidades Dinâmicas ocupam uma posição articuladora entre os processos de conhecimento e os desdobramentos associados à inovação e à adaptação. Essa interpretação é consistente com Teece (2007), ao relacionar *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* à renovação organizacional, e com estudos que aproximam capacidades, aprendizagem e inovação (Zollo & Winter, 2002; Dixon et al., 2014). Essa posição articuladora permite compreender que o conhecimento, embora constitua um recurso relevante, precisa ser mobilizado e transformado para produzir respostas organizacionais. Nesse movimento, a capacidade de perceber mudanças, selecionar possibilidades de ação e recombinar recursos aproxima os processos de conhecimento dos resultados de renovação. A contribuição deste ensaio está em aproximar essa perspectiva da Governança do Conhecimento, enfatizando as condições que permitem transformar conhecimento coordenado em capacidade de ação. A partir dessa síntese, propõe-se o modelo conceitual apresentado na Figura 1.

O modelo posiciona a Governança do Conhecimento como condição habilitadora das Capacidades Dinâmicas. Essa posição não implica causalidade direta entre governança e inovação. O argumento é que mecanismos de coordenação do conhecimento podem favorecer os processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, permitindo que conhecimentos e recursos sejam mobilizados diante das mudanças. A Governança do Conhecimento atua, nesse sentido, sobre as condições de coordenação, enquanto as Capacidades Dinâmicas explicam a transformação dessas condições em capacidade organizacional de resposta. A distinção evita atribuir à governança efeitos que dependem também da capacidade de ação e reconfiguração da organização. As Capacidades Dinâmicas constituem, assim, o mecanismo pelo qual conhecimentos e recursos podem ser transformados em novas formas de ação.

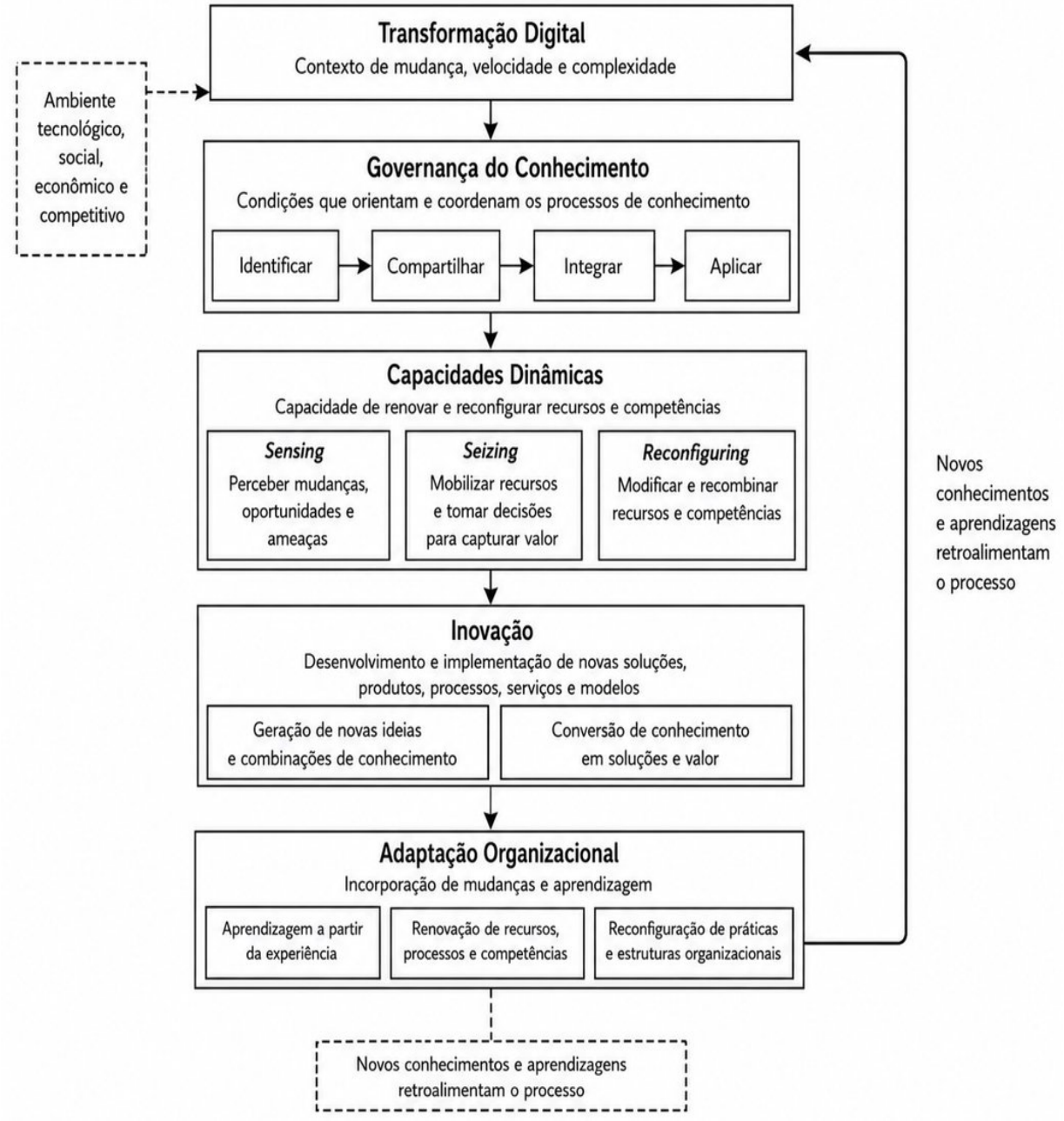
A inovação e a adaptação aparecem como dimensões relacionadas desse processo. A primeira expressa a criação e implementação de novas soluções; a segunda envolve a incorporação de aprendizagens e mudanças produzidas pela ação. A aprendizagem, nesse movimento, conecta experiência e renovação, permitindo que conhecimentos produzidos pela ação sejam recombinados e contribuam para novos ciclos de mudança (Zollo & Winter, 2002; Dixon et al., 2014). A inovação pode, portanto, gerar experiências que ampliam o repertório

organizacional, enquanto a adaptação incorpora e reorganiza essas experiências diante de novas condições.

O modelo incorpora ainda uma dimensão recursiva. As experiências decorrentes da inovação e da adaptação podem gerar novos conhecimentos, que retornam aos processos de identificação, compartilhamento, integração e aplicação. Não se trata, portanto, de um percurso linear, mas de um processo contínuo no qual conhecimento, capacidades, inovação e adaptação se influenciam mutuamente. A recursividade é relevante porque impede que a adaptação seja compreendida como etapa final: as aprendizagens produzidas pela ação podem modificar conhecimentos, capacidades e possibilidades de inovação, reiniciando novos ciclos de transformação.

Figura 1

Modelo conceitual das articulações entre Governança do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas, inovação e adaptação organizacional



Nota. Elaboração própria (2026), a partir da síntese da literatura analisada.

A contribuição teórica do estudo está, desse modo, na integração dessas dimensões em uma estrutura conceitual que posiciona a Governança do Conhecimento como condição para a coordenação e mobilização do conhecimento, as Capacidades Dinâmicas como mecanismo de transformação de recursos e competências, e a inovação e a adaptação como expressões da renovação organizacional. Em contextos de Transformação Digital, nos quais velocidade e complexidade ampliam a necessidade de respostas organizacionais, essa articulação oferece uma perspectiva para compreender como o conhecimento pode contribuir para a capacidade contínua de transformação.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar como a articulação entre Governança do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas pode contribuir para a inovação e a adaptação organizacional em contextos de Transformação Digital. A análise desenvolvida permitiu compreender que a disponibilidade de conhecimento não é suficiente para produzir respostas organizacionais: sua contribuição depende de condições que favoreçam sua coordenação, integração e aplicação aos processos de decisão e mudança.

Os resultados da análise teórica indicam que a Governança do Conhecimento pode ser compreendida como condição habilitadora das Capacidades Dinâmicas, ao favorecer mecanismos para identificar, compartilhar, integrar e aplicar conhecimentos distribuídos. As Capacidades Dinâmicas, por sua vez, permitem compreender como esses conhecimentos podem ser mobilizados na percepção de mudanças, na tomada de decisões e na reconfiguração de recursos e competências (Foss, 2007; Teece, 2007). Essa relação não implica causalidade automática, mas uma articulação na qual mecanismos de coordenação podem favorecer as condições organizacionais necessárias ao exercício dessas capacidades.

A análise também evidenciou a proximidade entre Capacidades Dinâmicas, inovação e adaptação. A inovação representa a possibilidade de transformar conhecimentos e recursos em novas soluções, enquanto a adaptação envolve incorporar experiências, aprendizagens e mudanças às práticas organizacionais. Essa relação possui caráter recursivo, pois a ação pode produzir novos conhecimentos, modificar competências e alimentar novos ciclos de inovação e adaptação (Zollo & Winter, 2002; Dixon et al., 2014).

A principal contribuição teórica do estudo está, portanto, na integração desses construtos em um modelo conceitual que posiciona a Governança do Conhecimento como condição habilitadora, as Capacidades Dinâmicas como mecanismo de transformação e inovação e adaptação como desdobramentos da renovação organizacional. Diferentemente de uma relação linear, o modelo incorpora a retroalimentação produzida pelas experiências e aprendizagens, permitindo compreender a transformação organizacional como processo contínuo.

A Transformação Digital foi compreendida como contexto de intensificação dessas relações, e não como variável intermediária do modelo. A velocidade das mudanças, a ampliação dos fluxos de informação e a crescente interdependência entre tecnologias, processos e atores aumentam a necessidade de coordenar conhecimentos e desenvolver capacidades de resposta (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). Nesse contexto, a contribuição da tecnologia depende de sua articulação com conhecimentos, competências e mecanismos organizacionais.

Do ponto de vista gerencial, a análise sugere que organizações interessadas em ampliar sua capacidade de inovação e adaptação não devem concentrar seus esforços apenas na aquisição de tecnologias. É necessário criar condições para que conhecimentos distribuídos sejam identificados, compartilhados, integrados e aplicados, articulando mecanismos de governança a processos de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades. Essa perspectiva também reforça a importância de considerar dimensões organizacionais e humanas na transformação digital, evitando uma compreensão estritamente tecnológica da mudança.

Quanto às limitações, o estudo decorre de sua natureza de ensaio teórico e, portanto, não testa empiricamente as relações propostas nem permite estabelecer relações causais entre os construtos. O modelo conceitual resulta da interpretação e síntese da literatura selecionada, estando sujeito a diferentes leituras teóricas e contextuais. Além disso, a análise não contempla especificidades de setores ou tipos organizacionais, o que limita a generalização das relações propostas.

Como possibilidades para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos que examinem como diferentes mecanismos de Governança do Conhecimento se relacionam ao desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas e aos resultados de inovação e adaptação. Estudos qualitativos podem investigar essas relações em organizações submetidas a processos de Transformação Digital, enquanto pesquisas quantitativas podem testar as associações sugeridas pelo modelo. Também são pertinentes estudos comparativos entre setores e contextos organizacionais, bem como investigações que aprofundem o papel da aprendizagem e das tecnologias digitais na retroalimentação entre conhecimento, capacidades, inovação e adaptação.

Em síntese, o estudo sustenta que conhecimento coordenado, capacidades de transformação, inovação e adaptação devem ser compreendidos de forma articulada. A Governança do Conhecimento não constitui, isoladamente, garantia de inovação, mas pode criar condições para que conhecimentos distribuídos sejam mobilizados e transformados em capacidade de ação. Essa articulação constitui a principal contribuição do ensaio e oferece uma base conceitual para compreender como organizações podem sustentar processos contínuos de renovação em ambientes de Transformação Digital.

Referências

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bernal-Torres, C. A., Amaya, N., Gómez-Santos, L., Mojica-Macias, J. P., & Sierra-Parra, D. (2023). *Interrelation between the dynamic capabilities of knowledge management, learning, adaptation, with innovation in medium and large companies in an emerging economy in times of pandemic*. Global Business Review. https://doi.org/10.1177/09721509221146412

Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões (2ª ed.)*. Senac São Paulo.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1154–1191. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Dixon, S. E. A., Meyer, K. E., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, *47*(4), 186–205. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E

Foss, N. J. (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. *Organization*, *14*(1), 29–52. https://doi.org/10.1177/1350508407071859

Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions.

Journal of Management Studies, *47*(3), 455–482. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x

Freire, P. de S., Dandolini, G. A., de Souza, J. A., Silva, T. C., & Couto, R. M. (2018). Gobernanza del conocimiento (GovC): El estado del arte sobre el término. Biblios: Journal of Librarianship and Information Science, (69), 21–40. https://doi.org/10.5195/biblios.2017.469

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social (7ª ed.)*. Atlas.

Grandori, A. (1997). Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of Management & Governance*, *1*(1), 29–47. https://doi.org/10.1023/A:1009977627870

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109–122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, *10*(1–2), 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Li, B., Teece, D. J., Baskaran, A., & Chandran, V. G. R. (2025). Dynamic knowledge management: A dynamic capabilities approach to knowledge management. *Technovation*, *147*, 103316. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103316

Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, *15*(2), 320–332. https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, *6*(3), 257–272. https://doi.org/10.1002/smj.4250060306

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001

Oliveira, B. X. de, Pereira, F. C. M., & Fialho, W. de Ávila. (2023). Transformação digital: proposta de modelo teórico-analítico para geração de valor. *International Journal of Innovation – IJI*, *11*(2), e23451. https://doi.org/10.5585/2023.23451

Pereira, A. D. S., & Macieira, R. A. (2020). A gestão do conhecimento como mecanismo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. *Pensamento & Realidade*, *34*(3), 92–106. https://doi.org/10.23925/2237-4418.2019v34i3p92-106

Ribeiro, J. S. A. N., França, R. de S., Ziviani, F., Corrêa, F., & Silva, H. J. da. (2023). Tecnologias digitais na Indústria 4.0 para a Gestão do Conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, *13*(esp.), 52–68. https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13nesp.65561

Ribeiro, J. S. A. N., Furtado, F. M. do C., França, R. de S., Dutra, F. G. de C., & Silva, H. J. da. (2026). Gestão do Conhecimento como facilitadora da Indústria 5.0 sustentável: Conexões com os ODS e a transformação sociotécnica. Sustainable Business International Journal, 1(101). https://doi.org/10.22409/ct533d32

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Senna, D. A., & Ribeiro, J. S. de A. N. (2023). A gestão do conhecimento na transformação digital para a Indústria 4.0: tecnologias digitais e suas aplicações em setores econômicos. *Exacta*, *21*(1), 224–248. https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.18917

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Vergara, S. C. (2022). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração (18ª ed.)*. Atlas.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, *40*(3), 385–390. https://doi.org/10.2307/2393789

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, *14*(4), 490–495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, *25*(5), 731–747. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, *13*(3), 339–351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780