

# GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO: UMA VISÃO GLOBAL DOS RESULTADOS DA INTERFACE ENTRE OS DOIS CAMPOS NO MUNDO DOS NEGÓCIOS.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION: A GLOBAL OVERVIEW OF THE  
RESULTS FROM THE INTERFACE BETWEEN THE TWO FIELDS IN THE BUSINESS WORLD

THAILA BAHIANSE

thaila.bahiense@gmail.com

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

<https://orcid.org/0009-0007-0089-172X>

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA

professorfredericomafra@gmail.com

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

<https://orcid.org/0000-0002-1971-8069>

## RESUMO

**Objetivo:** O presente artigo se propõe a investigar a relação entre a GC e a Inovação e seus resultados para os negócios.

**Proposta:** Transformar ideias em produtos e serviços inovadores de forma eficaz é uma questão complexa.

**Abordagem teórica:** No cenário contemporâneo, competitivo e dinâmico, a inovação não é apenas um diferencial, mas uma necessidade para a sobrevivência e o crescimento de empresas.

**Provocação:** A literatura sustenta que a Gestão do Conhecimento (GC) se destaca como um pilar estratégico para a Inovação. No entanto, o entendimento de como GC impacta a Inovação Corporativa, sobretudo em um panorama mais atual, ainda é limitado.

**Métodos:** Foi realizada uma revisão da literatura científica recente, compreendida entre 2014 a 2024, que associa práticas de Inovação e Gestão do Conhecimento em diversos âmbitos globalmente.

**Resultados:** Como resultados, foram identificados e discutidos 38 artigos que abordam a relação entre as duas esferas.

**Conclusões:** A relevância da pesquisa se ancora na necessidade de criar um ambiente organizacional que não apenas gere conhecimento, mas também gere valor para a empresa e para a sociedade.

**Palavras-chave:** Ciência da Informação; Indústria 4.0; Práticas de Gestão do Conhecimento; Práticas de Inovação.

## ABSTRACT

**Objective:** *This article aims to investigate the relationship between KM and Innovation and its results for business.*

**Proposal:** *Effectively transforming ideas into innovative products and services is a complex issue.*

**Theoretical approach:** *In the contemporary, competitive and dynamic scenario, innovation is not only a differentiator, but a necessity for the survival and growth of companies.*

**Provocation:** *The literature supports that Knowledge Management (KM) stands out as a strategic pillar for Innovation. However, the understanding of how KM impacts Corporate Innovation, especially in a more current scenario, is still limited.*

**Methods:** *A review of recent scientific literature was carried out, covering the period from 2014 to 2024, which associates Innovation and Knowledge Management practices in various areas globally.*

**Results:** *As a result, 38 articles that address the relationship between the two spheres were identified and discussed.*

**Conclusions:** *The relevance of the research is anchored in the need to create an organizational environment that not only generates knowledge, but also generates value for the company and society.*

**Keywords:** *Information Science; Industry 4.0; Knowledge Management Practices; Innovation Practices.*

## 1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade é marcada pela imprevisibilidade e mudanças constantes dos indivíduos e seus contextos, segundo o antropólogo e futurista Jamais Cascio (2020), criador do conceito "Mundo BANI" (acrônimo de: Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). A 4ª Revolução Industrial, também denominada Indústria 4.0, é associada à inserção de novas tecnologias nas empresas, principalmente a Inteligência Artificial. Nesse contexto, as mudanças tecnológicas acontecem em um ritmo cada vez mais acelerado.

O Relatório sobre o Futuro do Emprego 2020 do Fórum Econômico Mundial previu que as mudanças tecnológicas deverão deslocar uma série de competências no mercado de trabalho. De acordo com *Report de Competitividade Global de 2020* do Fórum Econômico Mundial, nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), pelo menos 14% de todos os empregos correm "alto risco" de automatização e 32% de todos os empregos correm "risco significativo" de automatização.

Em uma economia globalizada, o conhecimento tornou-se um dos principais fatores que podem assegurar a inovação e a vantagem competitiva (Tidd; Bessant, 2015; Pereira et al., 2019). Por isso, a Gestão do Conhecimento (GC) é amplamente defendida como via para o desenvolvimento contínuo de pessoas e organizações (Nonaka; Takeuchi, 1997; Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001; Alvarenga Neto; Choo, 2011; Strauhs et al., 2012; Alvarenga Neto, 2018). No entanto, o entendimento de como as práticas de compartilhamento de conhecimento influenciam diretamente as práticas de inovação, sobretudo em um panorama mais atual, ainda é limitado.

Comumente, a inovação é confundida com invenção (Tidd; Bessant, 2015; Alvarenga Neto, 2018; Keeley et al., 2015), ou atribuída a algo que altera radicalmente as rotas tecnológicas (Alvarenga Neto, 2018; Keeley et al., 2015). Contudo, embora tenha sido concebida por determinantes

tecnicistas (Schumpeter, 1961), na contemporaneidade a inovação é entendida como uma questão de se criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conhecimentos, e ocorre em meio a condições de alta incerteza (Tidd; Bessant, 2015; Alvarenga Neto, 2018).

De acordo com Tidd e Bessant (2015), conhecimento e pessoas são algumas das fontes essenciais para a inovação. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que “quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge a inovação”. Todavia, é preciso cuidado na associação entre GC e Inovação, pois, de acordo com Drucker (2003), a inovação corporativa não se caracteriza apenas pela aquisição de conhecimento, mas por um novo desempenho econômico em uma empresa. Sendo assim, o presente estudo objetiva verificar, por meio de estudos majoritariamente pragmáticos, se a associação entre GC e Inovação é sustentada com resultados positivos em diferentes contextos da contemporaneidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2003) definem conhecimento como algo originado e aplicado na mente das pessoas conhecedoras. Contudo, consideram que, em alguma medida, o conhecimento intangível e tácito pode ser transformado em compartilhável. Nonaka e Takeuchi (1997) definem como conhecimento explícito todo aquele conhecimento que pode ser codificado em algo formal, podendo ser facilmente comunicado a outras pessoas.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), é comum que o compartilhamento de conhecimento nas organizações esteja associado a documentos e repositórios, mas considerando seu caráter humano, ele costuma estar embutido principalmente em rotinas, processos e práticas. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que “o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 67).”

Existem quatro modos de conversão do conhecimento, obtidos a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, denominados ‘socialização’, ‘externalização’, ‘combinação’ e ‘internalização’. Tais modos de conversão caracterizam o modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Cada uma das formas de conversão de conhecimento do modelo SECI podem estar associadas a diferentes práticas de criação e compartilhamento de conhecimento. Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) discutem a importância de se desenvolver um contexto organizacional que facilite a criação de conhecimento, focando na capacitação organizacional para o conhecimento. Por esses autores é introduzido o conceito de ‘*ba*’, um espaço compartilhado que serve como fundação e potencializa a criação de conhecimento entre seus usuários (Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001)

Práticas de inovação e Gestão do conhecimento têm definições bem similares. Tidd e Bessant (2015) sustentam que um ambiente propício para a inovação pode ser gerido na medida que uma organização compreende que isso está atrelado a processos e rotinas definidos por decisões de seus gestores. Enquanto Práticas de Gestão do Conhecimento são um conjunto de atividades de gestão que permitem à empresa entregar valor a partir dos seus ativos baseados em conhecimento (Hussinki *et al.*, 2015). É justamente na interface entre GC e Inovação que este artigo visa investigar na revisão da literatura apresentada a seguir.

### 3 METODOLOGIA

O levantamento da literatura foi realizado nas bases de dados multidisciplinares *Scopus* e *Web of Science* (SciELO), disponíveis via Portal de Periódicos da CAPES, através do acesso CAFe, utilizado por pesquisadores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e também na base BRAPCI, umas das principais bases de dados de divulgação científica da Ciência da Informação e Biblioteconomia no Brasil.

Os critérios de inclusão considerados para a seleção foram: artigos completos, revisados por pares e publicados em periódicos, disponíveis para *download*, com textos nos idiomas inglês, espanhol ou português, publicados no período de 2014 a junho de 2024, que abordassem especificamente Práticas de GC correlacionadas à Inovação em contextos corporativos, e tivessem essa informação expressa no título, resumo ou palavras-chave.

Do total de 100 artigos previamente encontrados, chegou-se a 38 artigos para a leitura completa. O processo de busca está representado na Tabela 1.

Tabela 1 - Etapa de busca nas bases de dados — Revisão de Literatura.

<i>String</i>	<i>"knowledge management practices" AND "innovation"</i>		
Bases	Scopus	Web of Science (SciELO)	Brapci
Resultados de Busca	32	62	6
Títulos Relevantes	22	28	3
Resumos Relevantes	21	17	3
Textos inteiros Relevantes	21	14	3
<b>Selecionados</b>	<b>38</b>		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir da literatura recuperada, é apresentada a associação entre GC e Inovação, construída a partir da revisão do Estado da Arte da Literatura. É investigada como essa associação se dá de forma direta e indiretamente, compreendendo a relação entre GC e Inovação mediada por outros fatores.

### 4 RESULTADOS

Para um cenário representativo da correlação entre GC e Inovação, foram aplicados filtros de idiomas — inglês, português e espanhol —, mas nenhum filtro de localidade. Com isso, foi possível obter um resultado diverso, recuperando estudos de diferentes países.

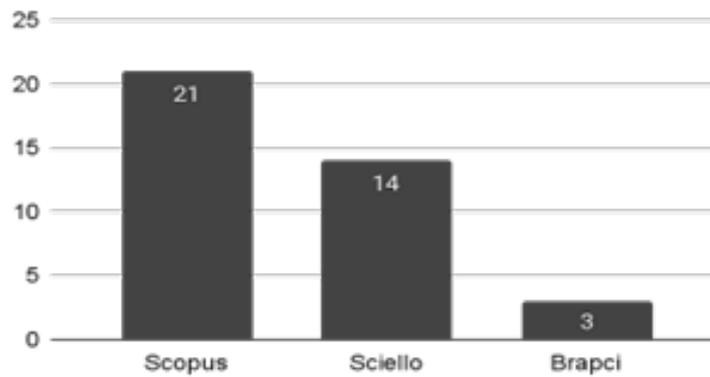
Figura 1 - Gráfico de Distribuição dos artigos por países de publicação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

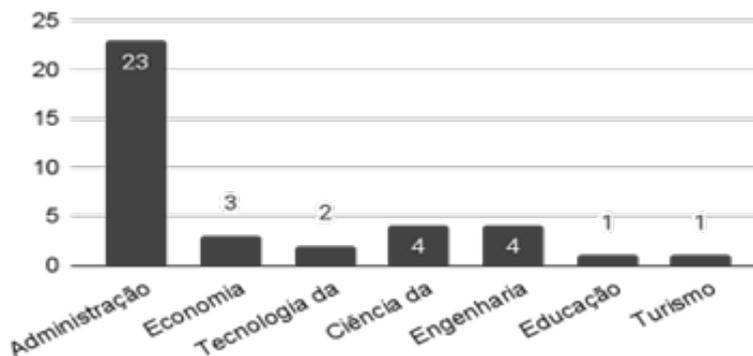
Apesar do uso de duas bases multidisciplinares e uma base atrelada à Biblioteconomia e Ciência da Informação, percebe-se que a maioria dos artigos são provenientes da Administração (23), seguidos de apenas 4 artigos associados à Ciência da Informação e 4 à Engenharia.

Figura 2 - Gráfico de Contagem de artigo recuperados por base.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

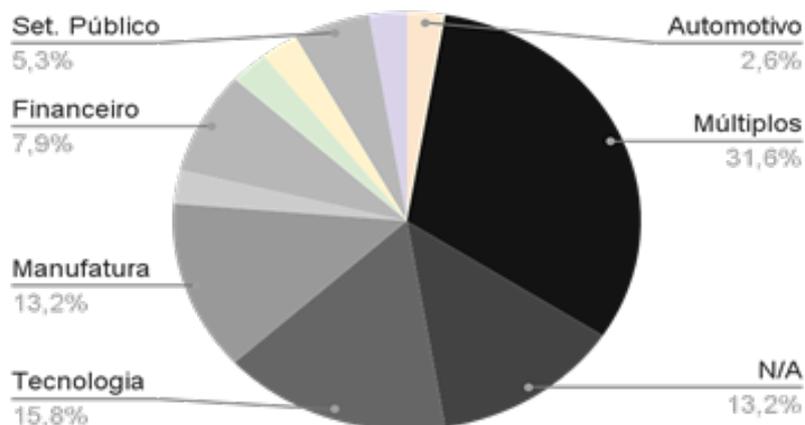
Figura 3 - Gráfico de Contagem de artigos por área de concentração.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Também não foi aplicado filtro relativo a setores específicos do mercado para buscar estudos de cunho pragmático. O intuito foi levantar como as correlações estavam sendo discutidas e como as práticas estavam sendo aplicadas em diferentes âmbitos, para identificar padrões e discrepâncias gerais.

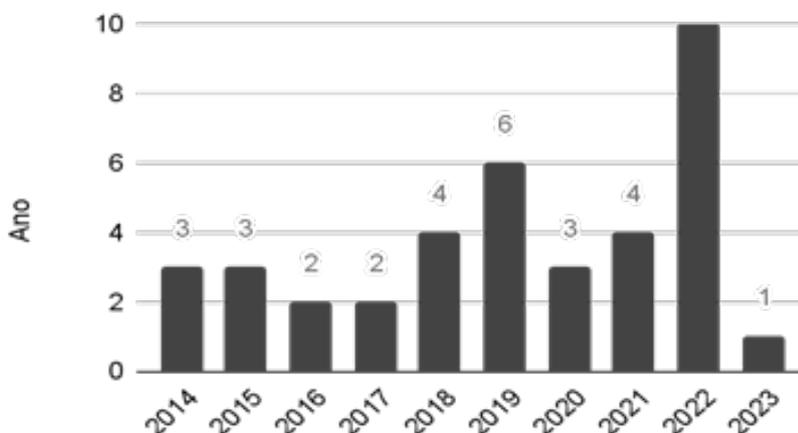
Figura 4 - Gráfico de Distribuição de artigo por âmbito de estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O recorte temporal foi de 10 anos (de 2014 a 2024), aplicado a fim de recuperar o 'estado da arte' da literatura objetivada, trazendo resultados e discussões mais atuais. Em se tratando de um tema tão dinâmico quanto a Inovação e, ao mesmo tempo, pragmático, com diversos estudos conduzidos em empresas, é imprescindível adotar a revisão 'estado da arte' como uma estratégia. Nota-se, assim, uma produção constante ao longo dos anos, com alguns pequenos picos nos anos 2018 e 2019 e um grande pico em 2022.

Figura 5 - Gráfico de Distribuição de artigos por anos de publicação.

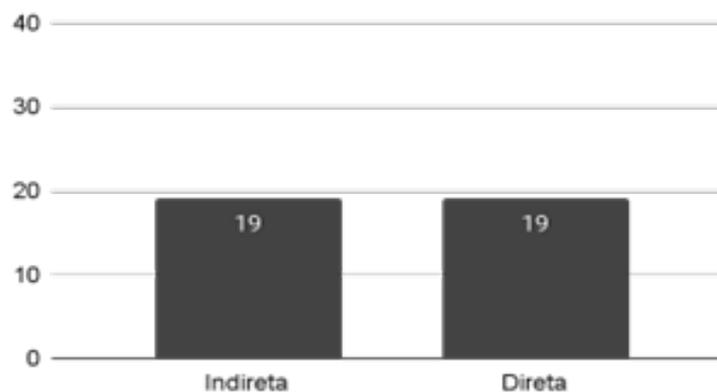


Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Metade dos artigos tratam diretamente a correlação entre GC e Inovação (Costa e Monteiro, 2016; Hussinki *et al.*, 2015; Pinto *et al.*, 2015; Ribeiro *et al.*, 2018; Davila *et al.*, 2019; Valmohammadi *et al.*, 2019; Dabić *et al.*, 2020; Syed *et al.*, 2020; Al-Dmour *et al.*, 2021; Ernawati Hamid, 2021; Herstad *et al.*, 2021; Law *et al.*, 2021; Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez, 2022; Duke *et al.*, 2022; Mendonça *et al.*, 2022; Ojiako *et al.*, 2022; Patwary *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022).

A outra metade trata a correlação GC e Inovação indiretamente, compreendendo a relação da GC com outros fatores que medeiam a Inovação, como a Gestão Estratégica (Ferraresi *et al.*, 2014), a Gestão da Qualidade (Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015), a Gestão Documental (Santos e Krauszuk, 2020), a Criatividade (Muzzio, 2017; Echeverri *et al.*, 2018; Ariztia *et al.*, 2022), dentre outros (Donate e Sánchez de Pablo, 2014; Nejadhussein *et al.*, 2014; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; García-Fernández, 2016; Hussinki *et al.*, 2017; Belete, 2018; Echeverri *et al.*, 2018; Roldán *et al.*, 2018; Abbas, 2019; Medrano e Cazarini, 2019; Talamante-Lugo *et al.*, 2019; Zambrano Quiroz, 2019; Aihara *et al.*, 2022; Sartori *et al.*, 2022; Tenório, 2023).

Figura 6 - Gráfico de Contagem por tipo de abordagem da Correlação entre GC e Inovação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

#### 4.1 Análise da relação direta entre GC e Inovação

Os artigos que abordam a relação direta entre GC e Inovação apresentam resultados de pesquisas predominantemente quantitativas (68,4%), seguidas das qualitativas (15,8%) e mistas (15,8%), realizadas em diferentes setores e em diferentes países.

Hussinki *et al.* (2015) investigaram como as Práticas de GC afetam o desempenho em inovação de empresas na Finlândia. Focando em uma variedade de práticas, o estudo quantitativo demonstrou que algumas delas, como a gestão estratégica do conhecimento, práticas de compensação baseadas em conhecimento e práticas de TI estão positivamente associadas ao desempenho em inovação.

Pinto *et al.* (2015) abordam a complexidade das relações entre diversos atores (empresas, universidades, governo, etc.) no processo de inovação e como essas relações se estruturam em redes de inovação. O estudo utiliza uma abordagem de métodos mistos, combinando dados qualitativos e quantitativos, a partir da análise de conteúdo de 623 *websites* de organizações em Portugal. O objetivo central foi identificar os determinantes da formação dessas redes e como

diferentes atores se engajam nelas. Os resultados mostraram que empresas são mais propensas a inovar quando promovem o conhecimento produzido em suas redes, enquanto universidades inovam mais quando focam na GC existente.

Costa e Monteiro (2016) realizaram uma revisão sistemática de literatura a partir de 45 artigos sobre processos de GC e Inovação, a fim de analisar a relação entre os principais processos de conhecimento (aquisição, compartilhamento, armazenamento, codificação, criação e aplicação) e diferentes tipos de inovação. Com a RSL, chegaram à conclusão de que todos os processos de conhecimento podem apoiar diretamente a inovação, mas algumas variáveis organizacionais como a aprendizagem organizacional e a capacidade de absorção medeiam essa relação.

Ribeiro *et al.* (2018) a partir de uma revisão teórica da literatura, buscaram demonstrar a importância da GC como promotora da vantagem competitiva sustentável, considerando sua influência no contexto organizacional e sua interação com competências e inovação. Os resultados indicam que a compreensão das relações entre competências e inovação, ancoradas pela GC, é crucial para garantir que a vantagem competitiva seja sustentável. O artigo propõe um modelo sistematizado para a GC e vantagem competitiva, estruturado com base em construtos de competência e inovação.

Davila *et al.* (2019) realizaram um estudo com 127 empresas a fim de identificar o tipo e a intensidade das relações entre as Práticas de GC, o desempenho de inovação e o desempenho organizacional em empresas do sul do Brasil. Como resultado, confirmam a importância da GC, mas trazem evidências de que as empresas brasileiras se concentram mais na gestão do conhecimento explícito e no gerenciamento de tecnologia. Sendo assim, existe uma imensa oportunidade de melhoria ao aprender a gerir o conhecimento tácito e a ligar estas ações de gestão aos objetivos estratégicos, por meio das Práticas de GC.

Valmohammadi *et al.* (2019) investigaram o impacto das Práticas de GC sobre o Desempenho Sustentável Equilibrado e como as Práticas de Inovação medeiam essa relação em empresas industriais que fabricam equipamentos e maquinários avançados no Irã. A análise de dados de 104 empresas confirmou a hipótese de que as Práticas de GC afetam significativamente as Práticas de Inovação e o Desempenho Sustentável Equilibrado. Além disso, foi constatado que as Práticas de Inovação medeiam a relação entre as Práticas de GC e o Desempenho Sustentável Equilibrado.

Dabić *et al.* (2020) estudaram como as diferentes dimensões da capacidade absorptiva afetam a GC e, por sua vez, como isso afeta o desempenho relacionado à Inovação em Micro e Pequenas Empresas de manufatura e tecnologia na Croácia. A partir da análise quantitativa dos dados de 127 empresas, verificou-se que aquelas com maiores dimensões de aquisição e transformação da capacidade absorptiva podem melhorar suas Práticas de GC, resultando em maior saída de inovação.

Syed *et al.* (2020) investigam a relação entre Práticas de GC e inovação nas empresas, destacando o papel da aplicação do conhecimento como mediador. A pesquisa quantitativa com 140 empresas do setor de serviços no Paquistão revela que as práticas de geração e difusão do conhecimento têm um efeito positivo significativo sobre a inovação nas empresas, enquanto o armazenamento de conhecimento não tem efeito. O estudo também conclui que a aplicação do conhecimento medeia a relação entre geração, armazenamento de conhecimento e inovação.

Al-Dmour *et al.* (2021) abordam a lacuna de informações sobre o impacto da GC na inovação financeira digital no Líbano. A partir de uma pesquisa com 181 gerentes de bancos comerciais, o estudo examina como as funções da GC (aquisição, integração e utilização do conhecimento) influenciam a inovação financeira digital, considerando o papel moderador das características demográficas dos gerentes. Os resultados indicam que a prática das funções de GC têm um impacto positivo na inovação financeira digital. Além disso, a experiência e o cargo dos gerentes moderam essa relação.

Ernawati Hamid (2021) aborda os desafios enfrentados pelas empresas de manufatura na Indonésia, como o aumento da competitividade, mudanças tecnológicas e a entrada de concorrentes internacionais. A partir de uma pesquisa quantitativa com 89 empresas, foi analisado como as características do ambiente, os relacionamentos com parceiros de negócios e as Práticas de GC influenciam o desempenho da inovação. Os resultados indicam que as características do ambiente têm efeito negativo nas Práticas de GC, mas um efeito positivo no desempenho da inovação. Os relacionamentos com parceiros de negócios também exercem um efeito positivo no desempenho da inovação, mas as Práticas de GC não apresentaram um efeito significativo no desempenho da inovação.

Herstad *et al.* (2021) investigam como a inovação nas empresas de serviços intensivos em conhecimento está associada às experiências de trabalho dos funcionários e às Práticas de GC implementadas. O estudo utiliza dados da Pesquisa de Inovação da Comunidade Norueguesa (CIS2010) combinados com registros de empregador-empregado para analisar a relação entre a variedade de experiências de trabalho, Práticas de GC e resultados de inovação. Os resultados indicam que a variedade de experiências de trabalho, sozinhas, não impactam significativamente a inovação, mas sim quando combinadas com Práticas de GC, como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Mecanismos de Estímulo à Criatividade.

Law *et al.* (2021) visaram sanar a lacuna de literatura sobre inovação de produtos e indústrias de baixa tecnologia na China. Investigaram comparativamente, em um estudo quantitativo com 152 fábricas chinesas, como Práticas de GC e as fontes de inovação afetam o desempenho da inovação de produtos em indústria de alta e baixa tecnologia. O estudo indicou que Práticas de GC e propriedade intelectual estão positivamente correlacionadas com atividades de inovação, e que as empresas de baixa tecnologia dependem mais de fontes externas de inovação do que as empresas de alta tecnologia.

Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez (2022) abordam a lacuna na literatura sobre como o Capital Intelectual e a GC influenciam a inovação do modelo de negócios nas empresas. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com 100 empresas manufatureiras na Costa Rica e os resultados indicaram que tanto o Capital Intelectual quanto a Gestão GC influenciam positivamente a inovação do modelo de negócios.

O objetivo do estudo de Duke *et al.* (2022) foi compreender o mecanismo pelo qual os aspectos da GC se conectam com o desempenho organizacional, com foco especial no papel mediador da inovação nesta relação. Para isso, foi feita uma pesquisa quantitativa com 486 respondentes de empresas de tanques de armazenamento na indústria de petróleo e gás da Nigéria. Os resultados mostraram que a inovação medeia parcialmente a relação entre as Práticas de GC que suportam os processos relacionados ao conhecimento e o desempenho da empresa.

O artigo de Mendonça *et al.* (2022) aborda a lacuna de conhecimento sobre como as Práticas de GC influenciam a aprendizagem organizacional e a inovação no Sistema de Justiça brasileiro. O estudo consiste em uma Revisão Integrativa da Literatura visando identificar como as Práticas de GC contribuem para a aprendizagem organizacional e a inovação nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. Os resultados mostram que, apesar de existirem poucos estudos sobre o tema no âmbito do Sistema de Justiça brasileiro, é possível identificar esforços das instituições em implementar rotinas de gestão e Práticas de GC para promover a inovação. O artigo lista e discute as principais práticas mapeadas.

Ojiako *et al.* (2022) realizaram um estudo quantitativo com 150 gerentes de prestação de serviços em organizações do setor público a fim de examinar Práticas de GC necessárias para inovar no Emirado de Sharjah, Emirados Árabes Unidos. O estudo conclui que a GC é um imperativo para operacionalizar a prontidão para inovação em serviços na prestação de serviços do setor público.

Patwary *et al.* (2022) investigam o papel das Práticas de GC para o desempenho da inovação no setor hoteleiro. A partir da abordagem quantitativa, com aplicação de questionários a 291 funcionários de hotéis na Malásia, foi constatado que as Práticas de GC impactam positivamente o desempenho da inovação, com o aprendizado e a criatividade organizacional tendo um papel mediador significativo nessa relação.

A pesquisa de Pendevska (2022) envolveu a coleta de dados de 38 empresas na Macedônia do Norte com objetivo de destacar elementos-chave que permitem às empresas implementar práticas eficazes de GC, com foco em aumentar o nível de novidade em produtos e serviços inovadores. Os resultados do estudo indicaram que frequência da introdução de novos produtos/serviços foi associada a um uso mais eficaz da base de conhecimento da empresa.

Sofiyabadi *et al.* (2022) realizaram um estudo quantitativo com 237 especialistas e gerentes a fim de examinar empiricamente o impacto da GC no desempenho da inovação na sede de um banco iraniano, e obtiveram resultados positivos, provando que as Práticas de GC afetam positiva e significativamente o desempenho da inovação.

A conclusão majoritária desses estudos é de que a GC melhora a inovação e o desempenho dos negócios. A maioria dos resultados dos artigos são positivos (94,7%), com uma ínfima parcela negativa (5,3%). Sendo assim, a correlação positiva entre GC e Inovação é sustentada a partir desse grupo de estudos analisados.

## 4.2 Análise da relação indireta entre GC e Inovação

A outra metade da literatura recuperada contém estudos predominantemente qualitativos (57,9%), mas também quantitativos (36,8%) e mistos (5,3%), realizados em diferentes setores/âmbitos e em diferentes países. A correlação entre GC e Inovação é considerada indireta, pois compreende a relação da GC com outros fatores que medeiam a Inovação.

O artigo de Ferraresi *et al.* (2014) objetiva verificar se a gestão eficaz do conhecimento contribui para a orientação estratégica, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, para melhores resultados organizacionais em empresas brasileiras. A partir de uma pesquisa quantitativa com 240 empresas, foi possível constatar que a gestão eficaz do conhecimento contribui positivamente para a orientação estratégica, mas seus efeitos na inovação e nos resultados organizacionais são

indiretos e mediados pela orientação estratégica. Portanto, a GC e a capacidade de inovação são mais eficazes quando alinhadas com uma orientação estratégica voltada para o mercado.

Donate e Sánchez de Pablo (2014) visaram examinar o impacto da liderança orientada ao conhecimento nas iniciativas de GC para alcançar a inovação. Para isso, realizaram uma pesquisa quantitativa com indústrias tecnológicas na Espanha. Os resultados mostram que, embora as práticas de GC sejam importantes para fins de inovação, a existência de liderança orientada ao conhecimento encoraja o desenvolvimento e uso de práticas de exploração do conhecimento, melhorando o desempenho da inovação de produtos.

Nejadhusein *et al.* (2014) investigaram a correlação entre a GC e o desempenho em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em uma importante empresa de fabricação de automóveis no Irã. Com uma pesquisa quali-quantitativa, examinaram se as iniciativas de GC levam a benefícios organizacionais em termos de desempenho de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e os resultados foram positivos, especialmente nos aspectos de cliente, processos internos e inovação.

Partindo do problema de que a ausência de diretrizes claras dificulta o *benchmarking* e a melhoria contínua da GC, Arias-Pérez e Durango-Yepes (2015) realizaram uma análise comparativa entre sete grandes empresas colombianas pioneiras na implementação de GC e reconhecidas por sua liderança em inovação baseada no conhecimento, a fim de estruturar um guia para estabelecer um padrão acadêmico e empresarial nesse contexto. Os resultados revelaram variações, com algumas empresas priorizando a perspectiva funcionalista e outras buscando integrar a abordagem interpretativista da GC. Entretanto, a maioria das empresas (cinco de sete) não ultrapassou o estágio de implementação de práticas básicas de GC, enquanto a área de Tecnologia associada à GC apresentou os melhores resultados, revelando uma tendência funcionalista.

García-Fernández (2016) realizaram um estudo de caso a fim de analisar a influência da gestão da qualidade na inovação por meio da GC. Os resultados mostram que a gestão da qualidade impacta positivamente na inovação por meio da GC, que pode ser um elemento mediador. Deste modo, as empresas analisadas que têm maior grau de gestão da qualidade — ou seja, que desenvolvem em maior medida as práticas de gestão de qualidade (liderança, planejamento da qualidade, gestão de pessoal, gestão de processos, informação e análise, enfoque no cliente, gestão de provedores e desenho do produto) — obtêm maiores resultados em inovação (de processo e de produto) por meio das práticas de GC (criação, armazenamento e transferência, e aplicação e uso do conhecimento).

Hussinki *et al.* (2017) examinaram empiricamente dados de 259 empresas finlandesas, para compreender como a base de conhecimento da empresa, o Capital Intelectual e a sua capacidade de utilizar e desenvolver esta base, a GC, estão associadas aos resultados de desempenho da empresa. Foi constatado na pesquisa que as empresas com altos níveis de Capital Intelectual e alta maturidade de GC tendem a superar aquelas com baixos níveis de Capital Intelectual e GC. Contudo, empresas com alto nível de Capital Intelectual, mas baixa maturidade de GC, mostraram desempenho de inovação comparável às empresas com alto uso de ambos. Sendo assim, embora a GC contribua para a inovação, o Capital Intelectual de uma empresa é determinante.

Muzzio (2017) ressalta que a criatividade, apesar de reconhecida como fundamental para a inovação e vantagem competitiva, carece de um corpo de conhecimento consistente sobre sua gestão, especialmente em ambientes organizacionais e, por isso, analisa a prática da gestão da criatividade nas organizações. O artigo não trata diretamente da GC como tema central, mas,

ao abordar a criatividade e a inovação em ambientes organizacionais, a tangencia. Por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem interpretativista, conduziu entrevistas semiestruturadas foram realizadas com sete gestores do setor da economia criativa em Recife (PE, Brasil). Os resultados evidenciaram que a gestão da criatividade envolve ações que consideram o indivíduo, o líder e a cultura organizacional. Os entrevistados destacaram a importância da liberdade, da pró-atividade e do reconhecimento dos funcionários para a criatividade gerar resultados efetivos.

Belete (2018) examinou as evidências empíricas de inovação em Micro e Pequenas Empresas de tecelagem e fabricação de calçados, na Etiópia. O objetivo do estudo qualitativo era identificar fatores que influenciam o desempenho inovador, determinar os mecanismos de compartilhamento de conhecimento e investigar as formas de apropriação de conhecimento nessas empresas. O estudo revelou que as empresas em ambos os *clusters* promovem inovação, como melhorias na qualidade do produto, *design* e processos de produção, a partir de conhecimentos adquiridos por meio de treinamento informal e redes sociais, evidenciando o papel fundamental do conhecimento tácito na inovação.

Echeverri *et al.* (2018) buscaram compreender como o conhecimento é gerenciado nas organizações para promover a geração de ideias inovadoras e úteis. O objetivo do artigo foi demonstrar as práticas específicas de GC que influenciam a criatividade organizacional, por meio de uma pesquisa quantitativa com 160 empresas na Colômbia. Como resultado, foi percebido que práticas de aprendizagem contínua e gestão das competências individuais dos colaboradores apresentam impacto significativo na criatividade, que impacta em inovação.

Roldán *et al.* (2018) avaliam a correlação entre Práticas de GC e Infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) para o desempenho em GC e, por conseguinte, na inovação. O estudo quantitativo constatou que existe uma correlação positiva, indicando que as Práticas de GC e Infraestrutura de TI são impulsionadoras chave do desempenho em GC, que por sua vez tem um impacto significativo no desempenho empresarial e nos resultados de inovação.

Abbas (2019) investigou como diferentes processos de GC influenciam a inovação verde e as atividades de Desenvolvimento Corporativo Sustentável em firmas de manufatura e serviços no Paquistão. Por meio de uma pesquisa quantitativa com gerentes de pequenas, médias e grandes empresas, verificou-se que a GC tem um impacto significativo na inovação verde e nas atividades de Desenvolvimento Corporativo Sustentável. A inovação verde também mostrou um impacto positivo significativo no Desenvolvimento Corporativo Sustentável.

Medrano e Cazarini (2019), realizaram um estudo de caso no Parque Tecnológico TECNO-PUC com objetivo de levantar as práticas de Gestão do Conhecimento. Como resultados, foram propostas diretrizes para a aplicação da Gestão do Conhecimento para fomentar a inovação em Parques Tecnológicos.

O artigo de Talamante-Lugo *et al.* (2019) visa orientar a aplicação da GC em Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), especialmente as recém-abertas, que têm dificuldades em gerenciar o conhecimento. A partir da análise de estudos de caso, foram extraídos dados relevantes (ferramentas, estratégias, áreas de conhecimento) e classificando-os por um modelo de maturidade. As informações coletadas foram inseridas em um banco de dados, permitindo consultas e filtros para encontrar dados relevantes para MPMEs específicas, oferecendo um

recurso para pesquisadores e empresas selecionarem ferramentas e estratégias de GC para gerar inovação e vantagem competitiva.

Zambrano Quiroz (2019) realizaram uma pesquisa qualitativa e descritiva no Equador sobre os fundamentos da inovação na educação. O aprendizado experiencial foi considerado ferramenta para a GC em ambientes educacionais, promovendo a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento de forma mais engajadora e eficaz para a inovação educativa.

Santos e Krauszuk (2020) abordam a dificuldade em aproveitar o conhecimento contido nos documentos arquivísticos para a tomada de decisão e inovação nas organizações. O estudo utiliza uma abordagem de revisão bibliográfica assistemática, triangulando os campos da Administração, Arquivologia e GC. A pesquisa destaca que a gestão eficaz de documentos, aliada à GC, pode otimizar o uso da informação organizacional, apoiando a tomada de decisões, fomentando a inovação e a aprendizagem organizacional, e consequentemente, gerando vantagem competitiva para as empresas.

Aihara *et al.* (2022) realizaram uma pesquisa exploratória-qualitativa via estudos de caso múltiplos em cinco aceleradoras de *startups* operantes no Brasil com objetivo de identificar e caracterizar os principais processos, práticas e ferramentas de TI utilizados na GC. A GC, por intermédio das práticas mapeadas, é vista como uma forma de agilizar a geração e promoção de inovações, fornecendo às *startups* o conhecimento necessário para tornar seus negócios escaláveis.

Ariztia *et al.* (2022) realizaram um estudo de caso etnográfico de seis meses que envolveu observação participante em *workshops* de inovação em uma empresa de alimentos, com objetivo de descrever e problematizar as práticas e conhecimentos na consultoria em inovação, focando na criação de "atmosferas de inovação". Foram identificados dois tipos de atmosferas de inovação: "atmosferas de apego" (foco na conexão com o consumidor) e "atmosferas de experimentação" (foco no desenvolvimento de protótipos). Ambas envolvem a mobilização de afetos, dispositivos e metáforas para induzir situações indeterminadas e reconfigurar relações e percepções.

Sartori *et al.* (2022) buscam compreender como as relações interorganizacionais podem contribuir para a inovação em empresas de serviços, identificando as práticas utilizadas em uma parceria específica entre um banco tradicional e uma *startup* no setor financeiro brasileiro. O estudo de caso único, com abordagem qualitativa e exploratória, identificou que a motivação para a formação da parceria, a seleção de parceiros, o compartilhamento de recursos complementares (incluindo conhecimento), a colaboração e a aprendizagem mútua foram fatores cruciais para a criação de um ambiente de inovação e para os resultados inovadores alcançados por ambas as empresas.

Tenório *et al.* (2023) investigaram os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento em equipes de desenvolvimento de *software* por meio de uma pesquisa com 14 profissionais de empresas deste setor. O estudo resultou em recomendações de Práticas de GC para auxiliar na criação de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e inovação.

Os resultados dos artigos são majoritariamente positivos (89,5%), com uma pequena parcela com resultados indiferentes para o objetivo deste estudo (10,5%), mas nenhum resultado negativo. Apesar de construírem a relação entre GC e Inovação indiretamente, mediada por outros domínios, a correlação que este estudo visa construir também é sustentada nesta segunda metade da literatura recuperada.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A maioria dos estudos converge para a conclusão de que a GC, implementada de forma eficaz, impacta positivamente a capacidade de inovação das empresas (Hussinki *et al.*, 2015; Pinto *et al.*, 2015; Costa e Monteiro, 2016; Davila *et al.*, 2019; Valmohammadi *et al.*, 2019; Dabić *et al.*, 2020; Syed *et al.*, 2020; Al-Dmour *et al.*, 2021; Law *et al.*, 2021; Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez, 2022; Duke *et al.*, 2022; Ojiako *et al.*, 2022; Patwary *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022). O estudo de Ernawati Hamid (2021), com empresas de manufatura na Indonésia, foi um dos únicos a apresentar um resultado negativo para a correlação entre GC e Inovação. Contudo, há de se considerar a alta proporção de casos positivos (92,1%).

Seja diretamente, através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, ou indiretamente, por meio de fatores mediadores como a cultura de inovação e o capital intelectual (Hussinki *et al.*, 2017; Roldan *et al.*, 2018; Herstad *et al.*, 2021; Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez, 2022), a aprendizagem organizacional e a capacidade absorptiva (Costa e Monteiro, 2016; Dabić *et al.*, 2020), a liderança orientada ao conhecimento (Donate e Sánchez de Pablo, 2014), a gestão estratégica (Ferraresi *et al.*, 2014), a gestão documental (Santos e Krauszuk, 2020), a criatividade (Muzzio, 2017; Echeverri *et al.*, 2018; Ariztia *et al.*, 2022), a GC se mostra como um pilar fundamental para a promoção da Inovação.

A respeito do Capital Intelectual, Hussinki *et al.* (2017) evidenciaram que empresas que possuem boas bases de conhecimento e capacidade de utilizar e desenvolver estas bases geram vantagens competitivas. Roldan *et al.* (2018) afirmam que a criação, manutenção e evolução capital intelectual deve ser o cerne da GC: “as práticas mais importantes de Gestão do Conhecimento baseiam-se no fator humano, enquanto a menos importante é a captura de conhecimento exterior.” (Roldan, *et al.*, 2018, p. 527). De forma análoga, Alfaro-Ramos e Ferreras-Méndez (2022) apontam que uma base de conhecimento diversificada proporciona às empresas a sensibilidade para reconhecer mudanças no mercado e identificar oportunidades de abertura para inovar e manter a vantagem competitiva do negócio. Herstad *et al.* (2021) concluíram que as empresas com maior variedade de experiências entre seus funcionários e que implementam Práticas de GC têm maior probabilidade de inovar. Tais visões do capital intelectual e do protagonismo das pessoas na inovação reiteram a visão de Nonaka & Takeuchi (1997) de que, sozinha, a organização não cria conhecimento, mas por iniciativa das pessoas e interações que ocorrem no grupo.

Para manter e evoluir o capital intelectual, práticas como “Compartilhamento de conhecimento entre funcionários”, com 55% de efetividade para Inovação (Ojiako *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Duke *et al.*, 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law *et al.*, 2021; Al-Dmour *et al.*, 2021; Dabić *et al.*, 2020; Echeverri *et al.*, 2018; Rodán *et al.*, 2018; Hussinki *et al.*, 2015.) e “Interação entre pessoas”, com 85,7% de efetividade (Tenório *et al.*, 2023; Al-Dmour *et al.*, 2021; Law *et al.*, 2021; Abbas *et al.*, 2019; Belete, 2018; Ribeiro *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016) são vias bem sucedidas, validadas pelos estudos atuais de cunho pragmático analisados e pela Teoria do Aprendizado Organizacional como práticas de Socialização (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Os artigos analisados também evidenciam que a relação entre GC e Inovação é influenciada pelo contexto organizacional e setorial (Ernawati Hamid, 2021; Law *et al.*, 2021). O tamanho da empresa, o setor de atuação, a cultura organizacional e as características do ambiente externo são fatores que podem modular essa relação, demandando abordagens e estratégias específicas de GC para promover a Inovação. Portanto, é preciso trabalhar a gestão internamente, mas também

a capacidade que a empresa tem de absorver conhecimento externo e integrá-lo internamente para gerar vantagem competitiva (Costa e Monteiro, 2016; Dabić *et al.*, 2020).

Para isso, Práticas de GC como “Coletar informações sobre indústria” (Duke *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Law *et al.*, 2021; Dabić *et al.*, 2020; Abbas *et al.*, 2019; Davila *et al.*, 2019; Belete, 2018; García-Fernández, 2016), “Coletar informações sobre clientes” (Duke *et al.*, 2022; Ojiako *et al.*, 2022; Pendevska, 2022; Law *et al.*, 2021; Abbas *et al.*, 2019; Davila *et al.*, 2019; Belete, 2018; Ribeiro *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016), ambas com bons percentuais de efetividade para inovação, de 63% e 87%, respectivamente, e “Integrar redes ou associações externas” (Mendonça *et al.*, 2022; Al-Dmour *et al.*, 2021; Dabić *et al.*, 2020; Medrano e Cazarini, 2019; Pinto *et al.*, 2015) e “Colaborar com universidades” (Law *et al.*, 2021; Valmohammadi *et al.*, 2019; Belete, 2018; Pinto *et al.*, 2015), com 60% e 75% de efetividade, respectivamente, podem ser estratégias importantes para absorver conhecimento. Enquanto práticas de “Treinamento” (Tenório *et al.*, 2023; Mendonça *et al.*, 2022; Duke *et al.*, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Aihara *et al.*, 2022; Sartori *et al.*, 2022; Ernawati Hamid, 2021; Law *et al.*, 2021; Echeverri *et al.*, 2018; Belete, 2018; García-Fernández, 2016; Hussinki *et al.*, 2015) e “Mentoria” (Tenório *et al.*, 2023; Duke *et al.*, 2022; Aihara *et al.*, 2022; Sartori *et al.*, 2022; Echeverri *et al.*, 2018), com 67% e 60% de eficácia, por exemplo, podem impulsionar a aprendizagem e consolidar a absorção de conhecimento.

A tecnologia também desempenha um papel cada vez mais importante na GC e na Inovação (Aihara *et al.*, 2022). A utilização de ferramentas e plataformas digitais para a criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento pode potencializar a capacidade de inovação das empresas.

Santos e Krauszuk (2020) advogam que as informações contidas nos documentos arquivísticos possuem potencial estratégico para as organizações. Para obter tal proveito, é preciso que a gestão de documentos e informações evolua ao nível da GC, com abordagens técnicas adequadas, mas também com sistemas e tecnologias da informação.

No entanto, é fundamental que a tecnologia seja utilizada de forma estratégica e integrada a outras Práticas de GC. Davila *et al.* (2019), por exemplo, apontam que “(...) empresas brasileiras estão gerenciando tecnologia e não conhecimento tácito. Precisam de ambos, aprender a gerir o conhecimento tácito e a ligar estas ações de gestão aos objetivos estratégicos” (Davila *et al.*, 2019, p.249). Portanto, as empresas que se concentram mais na gestão do conhecimento explícito e no gerenciamento de tecnologia, a partir de uma abordagem funcionalista (Balestrin, 2017), têm uma imensa oportunidade de melhoria ao aprender a gerir o conhecimento tácito através das Práticas de GC.

Não coincidentemente, no mapeamento apresentado anteriormente, práticas como “Sistema para armazenar Conhecimento” (Ojiako *et al.*, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020; Santos e Krauszuk, 2020; Davila *et al.*, 2019; Echeverri *et al.*, 2018; Roldán *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016; Pinto *et al.*, 2015; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015) e “Intranet/portal corporativo” (Aihara *et al.*, 2022; Santos e Krauszuk, 2020; Rodán *et al.*, 2018; García-Fernández, 2016; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; Medrano e Cazarini, 2019) aparecem entre as mais frequentes, porém com efetividade mediana para a Inovação, com 67% e 50%, respectivamente.

O papel da gestão como direcionadora, incentivadora e patrocinadora da GC é o pilar para o sucesso e correlação positiva com a Inovação. A respeito de promover um ambiente propício para a criatividade organizacional, Muzzio (2017) afirma que “a ação gerencial pode, por exem-

plo, tornar o trabalho colaborativo mais condizente com uma condição criativa" (Muzzio, 2017, p.120). Donate e Sánchez de Pablo (2014) defendem que a liderança orientada ao conhecimento encoraja o desenvolvimento e uso de práticas de exploração do conhecimento, melhorando o desempenho da inovação de produtos. Além disso, Ferraresi *et al.* (2014) apontam que a GC e a capacidade de inovação são mais eficazes quando alinhadas com uma orientação estratégica da gestão.

Correlatadamente, as práticas de "Integrar Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional" (Sofiyabadi *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020; Davila *et al.*, 2019; Ribeiro *et al.*, 2018; Arias-Pérez e Durango-Yepes, 2015; Hussinki *et al.*, 2015) e "Sistema de recompensa para colaboradores que compartilham conhecimentos" (Duke *et al.*, 2022; Sofiyabadi *et al.*, 2022; Dabić *et al.*, 2020; Abbas *et al.*, 2019; Echeverri *et al.*, 2018; Muzzio, 2017; García-Fernández, 2016; Hussinki *et al.*, 2015) figuram entre as práticas mais mencionadas e apresentam 100% de efetividade. Portanto, o papel da gestão é fundamental para o sucesso da GC e sua correlação positiva com a inovação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo partiu da problemática da limitação de entendimento de como as práticas de compartilhamento de conhecimento influenciam as práticas de inovação na contemporaneidade. O objetivo central consistiu em verificar se a associação entre GC e Inovação é sustentada com resultados positivos em diferentes contextos da contemporaneidade. Conforme da discussão tecida, pode se considerar que a GC conceitual e aplicada se coloca, de fato, como um pilar crucial para a Inovação.

O capital intelectual, com ênfase no fator humano, e a aprendizagem organizacional são elementos-chave nesse processo. Práticas voltadas ao compartilhamento de conhecimento e interação entre pessoas, bem como pela busca por conhecimento externo, mostram-se eficazes para fomentar a Inovação. A tecnologia, embora importante, deve ser utilizada estrategicamente e integrada a outras práticas. Cabe à gestão promover um ambiente propício à criatividade e ao aprendizado. Em última análise, a GC, adaptada ao contexto organizacional e setorial, revela-se como um investimento estratégico para impulsionar a inovação e a vantagem competitiva.

Por fim, é preciso sinalizar que este trabalho trouxe contribuições para pesquisas futuras ao identificar lacunas na literatura. Alguns setores foram menos significativos na literatura recuperada, como as áreas de Varejo, Educação, Saúde e Turismo, por exemplo. As *Startups*, organizações cujo *core business* é a Inovação, também foram pouco presentes na literatura, contando com apenas um estudo de caso. Sendo assim, tais âmbitos menos representativos abrem possibilidades para novas pesquisas com enfoque nas práticas de Gestão do Conhecimento e Inovação.

## REFERÊNCIAS

- ABBAS, J. SAGSAN, M. Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 229, p. 611-620, set. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619315409> Acesso em: 18 jun. 2024.
- AIHARA, Célia Hatsumi; GASPAR, Marcos Antonio; MARTINS, Fellipe Silva; VILHA, Anapatricia Morales. Gestão do Conhecimento em Aceleradoras de Startups: Estudo de Processos, Práticas e Ferramentas de Tecnologia da Informação Utilizadas no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 18, n. 3, p. 119-131, set-dez/2022. Disponível em: [www.rbgdr.net](http://www.rbgdr.net). Acesso em: 25 jun. 2024.
- AL-DMOUR, Ahmed; AL-DMOUR, Rand; RABABEH, Nafissa. The impact of knowledge management practice on digital financial innovation: the role of bank managers. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Amman, v. 51, n. 3, p. 492-514, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/2059-5891.htm>. Acesso em: 9 jul. 2024.
- ALFARO-RAMOS, Alfredo Elías; FERRERAS-MÉNDEZ, José Luis. Gestão do conhecimento e o capital intelectual na inovação do modelo de negócio em empresas manufactureras de Costa Rica. **TEC Empresarial**, Cartago, v. 16, n. 2, p. 18-33, jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18845/te.v16i2.6168>. Acesso em: 14 jul. 2024.
- ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de; CHOO, Chun Wei. Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v.16, n.3, p.2-25, jul./set. 2011.
- ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Fazendo a Inovação Acontecer: um guia prático para você liderar o crescimento sustentável da sua organização**. São Paulo: Planeta, 2018.
- ARIAS-PÉREZ, José Enrique; DURANGO-YEPES, Carlos Mario. Exploring knowledge management maturity from functionalist and interpretivist perspectives. **Entramado**, Medellín, vol. 11, no. 1, p. 94-104, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21112>. Acesso em: 02 jul. 2024.
- ARIZTIA, Tomas; COTORAS, Dusan; ESPINOSA-CRISTIA, Juan. La vida social de la innovación: una mirada pragmática a las prácticas de producción de conocimiento en el mundo de la consultoría. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, volume 17, issue 1, p. 89-99, 2022. Disponível em: <http://jotmi.org>. Acesso em: 27 jun. 2024
- BALESTRIN, Alsones. Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 153-168, 2007.
- BELETE, Wondwossen. Patterns of innovation and knowledge in two Ethiopian informal-sector clusters: A study of the Shiro Meda handloom-weavers and Merkato shoemakers. **The African Journal of Information and Communication (AJIC)**, Cape Town, v. 22, p. 83-109, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.23962/10539/26170>. Acesso em: 02 jul. 2024.
- CASCIO, Jamais. Facing the Aging of Chaos. 2020. Disponível em <<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>>. Último acesso em 06 de fevereiro de 2024.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- COSTA, Vítor; MONTEIRO, Samuel. Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Covilhã, v. 46, n. 3, p. 386-410, 2016. Disponível em: [www.emeraldinsight.com/2059-5891.htm](http://www.emeraldinsight.com/2059-5891.htm). Acesso em: 09 jul. 2024.
- DABIĆ, Marina; VLAČIĆ, Ernest; RAMANATHAN, Usha; EGRI, Carolyn P. Evolving Absorptive Capacity: The Mediating Role of Systematic Knowledge Management. **IEEE Transactions on Engineering Management**, **Zagreb**, vol. 67, no. 3, p. 783-793, agosto 2020. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org>. Acesso em: 18 jun. 2024.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVILA, Guillermo; VARVAKIS, Gregorio; NORTH, Klaus. Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. **Brazilian Business Review**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 239-254, abr. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3>. Acesso em: 02 jul. 2024.

DONATE, Mario J.; SÁNCHEZ DE PABLO, Jesús D. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, Ciudad Real, vol. 68, n. 1, p. 360-370, jul. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>. Acesso em: 18 jun. 2024

DUKE, Joseph; IGWE, Victor; TAPANG, Arzizeh; USANG, Obal. The innovation interface between knowledge management and firm performance. **Knowledge Management Research & Practice**, Calabar, 21:3, p. 486-498, fev. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2029596>. Acesso em: 19 jun. 2024.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship): práticas e princípios**. 7a reimpressão. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

ECHEVERRI, Andrea; LOZADA, Nelson; ARIAS, José E. Incidência das Práticas de Gestão do Conhecimento sobre a Criatividade Organizacional. **Información Tecnológica**, Medellín, Colômbia, vol. 29, nº 1, p. 71-82, fev. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322835638>. Acesso em: 18 jun. 2024

ERNAWATI, HAMID, Nurdjannah. Effects of environmental characteristics and business partner relationships on improving innovation performance through the mediation of knowledge management practices. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51, n. 1, p. 139-162, 2021.

FERRARESI, Alex Antonio; SANTOS, Silvio Aparecido dos; FREGA, José Roberto; QUANDT, Carlos Olavo. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. In: **RAM. REV. ADM. MACKENZIE**, 15(2) - SÃO PAULO, SP - MAR.-ABR. 2014 - ISSN 1518-6776 (impresso) - ISSN 1678-6971 (on-line) -. p. 199-231. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/y5vY89bj7x76xG8z7cG4sL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 jul. 2024

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. The Future of Jobs Report. Published: 20 October 2020 Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/> Último acesso em 07/08/2024.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. Report Global de Competitividade 2020. Published: 16 December 2020 Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>. Último acesso em 07/08/2024.

GARCÍA-FERNÁNDEZ, Mariano. Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. **Revista innovar Journal**, v. 26, núm. 61, p.45-63, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512016000300045&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512016000300045&lng=en&nrm=iso&tlng=es) Acesso em: 03 maio 2024.

HERSTAD, Sverre J.; SOLHEIM, Marte C. W.; ENGEN, Marit. Collected worker experiences, knowledge management practices and service innovation in urban Norway. **Papers in Regional Science**, [s. l.], v. 100, n. 6, p. 1501-1525, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/pirs.12633>. Acesso em: 25 jun. 2024

HUSSINKI, Henri; Kianto, Aino; VANHALA, Mika. Knowledge Management Practices and Innovation Performance in Finland. **Baltic Journal of Management**, Lappeenranta, volume 10, número 5, p. 1-25, outubro, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282535117>. Acesso em: 18, junho, 2024.

HUSSINKI, Henri et al. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. **Journal of Intellectual Capital**, Lappeenranta, vol. 18, n. 4, p. 849-872, jul. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/318572133>. Acesso em: 18 jun. 2024.

KEELEY, Larry; PIKKEL, Ryan; QUINN, Brian; WALTERS, Helen. **Dez tipos de Inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura**. Tradução: Beth Honorato. 1. ed. DVS Editora Ltda: São Paulo, 2015

LAW, Kris M. Y.; LAU, Antonio K. W.; IP, Andrew W. H. The Impacts of Knowledge Management Practices on Innovation Activities in High- and Low-Tech Firms. **Journal of Global Information Management**, v. 29, n. 6, p. 1-25, nov./dez. 2021. Disponível em: <https://www.igi-global.com/article/the-impacts-of-knowledge-management-practices-on-innovation-activities-in-high--and-low-tech-firms/277853>. Acesso em: 25 jun. 2024.

MEDRANO, Lucio Abimael; CAZARINI, Edson Walmir. Knowledge management practices in technology parks: case study - Technology Park TECNOPUC. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 3, e3162, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X3162-19>. Acesso em: 02 jul. 2024.

MENDONÇA, Thais Carrier; SANTOS, Neri dos; VARVAKIS, Gregório. Práticas de gestão do conhecimento nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. **RDBC: Rev. Dig. Bibliotec e Ci. Info**, Campinas, SP, v.20, e022005, 2022. Disponível em: 10.20396/rdbci.v20i00.8668083. Acesso em: 02 jul. 2024.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, pp. 107-124, jan./fev. 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 02, jul. 2024.

NEJADHUSSEIN, S.; RAHIMIAN, M. A. H.; MOUSAVINASAB, S. M. H. The Relationship Between Knowledge Management and R&D Performance: A Case Study in Auto Industry. **International Journal of Innovation and Technology Management**, [s.l.], v. 11, n. 5, p. 1450034-1-1450034-18, agosto, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1142/S0219877014500345>. Acesso em: 18 jun. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. (1998). **The Concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation**. California Management Review, Berkeley, v.40, n.3, p.40-54, Spring.

OJIAKO, Udechukwu et al. Innovation readiness in public sector service delivery: an exploration. **Production Planning & Control**, Sharjah, v. 35, n. 5, p. 437-460, Jun. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2089266>. Acesso em: 25, Jun. 2024.

PATWARY, Ataul Karim; ALWI, Mohamad Khairi; REHMAN, Shafique Ur; RABIUL, Md Karim; BABATUNDE, Adeyeye Yusuf; ALAM, Mirza Mohammad Didarul. Knowledge management practices on innovation performance in the hotel industry: mediated by organizational learning and organizational creativity. **Global Knowledge, Memory and Communication**, Pengkalan Chepa, v. 73, n. 4/5, p. 662-681, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/2514-9342.htm>. Acesso em: 25 jun. 2024.

PENDEVSKA, Marija. Knowledge Management and Innovation in Enterprises. **The International Trade Journal**, Estados Unidos, v. 36, n. 1, p. 67-74, jan. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08853908.2021.2000523>. Acesso em: 25 jun. 2024.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; DUARTE, Leonora da Cunha; COSTA, Ana Maria Ferreira da. O papel do contexto capacitante na construção do conhecimento organizacional em empreendimentos rurais. In: **Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)**, IV, 2019, São Paulo. Anais do evento [...] São Paulo: SINGEP, 2019.

PINTO, Hugo; NORONHA, Maria Teresa de; FAUSTINO, Chanda. Knowledge and Cooperation Determinants of Innovation Networks: A Mixed-Methods Approach to the Case of Portugal. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 10, n. 1, p. 83-102, jan. 2015. Disponível em: <http://www.jotmi.org>. Acesso em: 02 jul. 2024.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; SOARES, Marco Antônio Calijorne; JURZA, Paulo Henrique Abranches; ZIVIANI, Fabrício. The articulation between innovation and competences anchored by knowledge management aiming sustainable competitive advantage. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**, Marília, v. 12, n. 2, p. 52-63, maio 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2018.v12n2.07.p52>. Acesso em: 2 jul. 2024.

RODRIGUES, Eloísa Helena Guimarães; JEUNON, Ester Eliane ; RIBEIRO, Patrícia Silva; MAFRA PEREIRA, Frederico César. COMPETITIVE INTELLIGENCE MATURITY DEGREE: A STUDY IN SAN PEDRO VALLEY COMMUNITY STARTUPS. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 23, n. 65, Maio/Set. 2023. Acesso em: 10 set. 2024.

ROLDÁN, José L.; REAL, Juan C.; SÁNCHEZ CEBALLOS, Silvia. Antecedents and consequences of knowledge management performance: The role of IT infrastructure. **Intangible Capital**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 518-535, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3926/ic.1074>. Acesso em: 18 jun. 2024.

SANTOS, Henrique Machado dos; KRAUSZUK, Gabriela Luisa. Gestão do conhecimento organizacional: tratamento arquivístico para reuso da informação administrativa. **Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información**, México, v. 34, n. 83, p. 103-127, abril/junio, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.83.58146>. Acesso em: 27, junho 2024.

SARTORI, Priscila P.; FACCO, Ana L. R.; GARRIDO, Ivan L.. Relações interorganizacionais e inovação: Estudo de caso na indústria de serviços financeiros. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 1-28, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220110.pt>. Acesso em: 27 jun. 2024.

SCHUMPETER, J.A. (1961). **The theory of economic developments: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1961.

SOFIYABADI, Javad; VALMOHAMMADI, Changiz; SABET GHADAM, Amin. Impact of Knowledge Management Practices on Innovation Performance. **IEEE Transactions on Engineering Management**, New York, v. 69, n. 6, p. 3225-3239, dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3032233>. Acesso em: 25 jun. 2024

STRAUHS, F.D.R.; PIETROVSKI, E.F.; SANTOS, G.D.; CARVALHO, H.G.D.; PIMENTA, R.B.; PENTEADO, R.D.F.S. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SYED, Aleena; SOHAIL, Humna; EJAZ, Sarmad; ULLAH, Hafiz Ahmed. Direct and Indirect effect of Knowledge Management Practices on Firm Innovation via Knowledge Application. **International Review of Management and Marketing**, Lahore, v. 10, n. 4, p. 110-118, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.32479/irmm.10196>. Acesso em: 18 jun. 2024

TALAMANTE-LUGO, Emilio; FELIX-MORENO, Jose Luis; FEUCHTER-LEYVA, Carlos Ignacio; SANCHEZ-SCHMITZ, Gerardo; OCHOA-HERNANDEZ, Jose Luis; ROMERO-DESSENS, Luis Felipe. Uso de Tecnologías de Almacenes para seleccionar Herramientas y Estrategias de Gestión del Conocimiento para MiPyMEs. **Ingeniare. Revista chilena de ingeniería**, Hermosillo, vol. 27, No 3, p. 421-430, set. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/336164946\\_Uso\\_de\\_Tecnologias\\_de\\_Almacenes\\_para\\_seleccionar\\_Herramientas\\_y\\_Estrategias\\_de\\_Gesti\\_n\\_del\\_Conocimiento\\_para\\_MiPyMEs](https://www.researchgate.net/publication/336164946_Uso_de_Tecnologias_de_Almacenes_para_seleccionar_Herramientas_y_Estrategias_de_Gesti_n_del_Conocimiento_para_MiPyMEs). Acesso em: 27 jun. 2024.

TENÓRIO, Nelson; BERNARDELLI, Fabrício; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; ELIAS, Maria Ligia Ganacim Granado Rodrigues. Fatores Influenciadores do Compartilhamento do Conhecimento para Equipes de Desenvolvimento de Software: recomendações de implantação para práticas da gestão do conhecimento. In: **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Maringá, vol.17, publicação contínua, 2023, e023025. Disponível em: DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023025. Acesso em: 02 jul. 2024

TERRA J.C.C. *Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5ª ed. São Paulo: Bookman Editora, 2015.

VALMOHAMMADI, Changiz; SOFIYABADI, Javad; KOLAHI, Bahare. How do Knowledge Management Practices Affect Sustainable Balanced Performance? Mediating Role of Innovation Practices. **Sustainability**, Lima, v. 11, n. 5129, p. 1-23, set. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su11185129>. Acesso em: 18 jun. 2024.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZAMBRANO QUIROZ, Pamela Mariana. La innovación formativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje basado en el modelo experiencial. **ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales**, Portoviejo, v. 4, n. 2, p. 94-102, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1684>. Acesso em: 27 jun. 2024.