

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. UMA REVISÃO INTEGRATIVA

ELAINE RODRIGUES KOLLER

Dr.elaine.adv@gmail.com

0009-0004-9523-0227

Universidade do Estado de Santa Catarina (UFSC)

PAULO ROBERTO DE MOURA

Paulormoura1@gmail.com

0000-0003-3434-7443

Universidade Leonardo Da Vinca (Uniasselvi).

DRA. PATRÍCIA DE SÁ FREIRE

patriciadesafreire@gmail.com

0000-0002-9259-682X

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Recebido: 14 de maio de 2024 / Aceito: 13 de junho de 2024

doi: <https://doi.org/10.26439/interfases2024.n19.7114>

RESUMO. O artigo investiga a Gestão do Conhecimento (GC) como ferramenta estratégica para fomentar a inovação nas organizações. O estudo foca em como a GC pode ser empregada para aumentar a competitividade e a eficácia organizacional por meio da inovação. Utilizando uma metodologia de revisão integrativa, a pesquisa identificou 13 categorias principais de investigação na literatura atual, ressaltando a inter-relação entre a GC e diversos aspectos organizacionais, como competitividade, estratégia, inovação e aprendizagem. O problema central do estudo questiona como a GC tem sido aplicada como ferramenta estratégica para a gestão eficaz da inovação, quanto ao objetivo geral é analisar o papel da GC na promoção da inovação dentro das organizações, visando obter vantagens competitivas e um melhor posicionamento no mercado. A pesquisa foi realizada mediante uma revisão integrativa, analisando diversas publicações acadêmicas para avaliar como a GC é abordada em termos de inovação estratégica. Os recortes das publicações são de 1990 a 2023, selecionados com base em sua relevância para a gestão do conhecimento e inovação. Os resultados indicam que organizações concentradas na GC alcançam resultados melhores em inovação, impactando diretamente em seu desempenho. Os achados enfatizam a necessidade de uma gestão estratégica do conhecimento para promover inovação contínua. O estudo contribui para a compreensão e integração

da GC como um catalisador para a inovação e a estratégia organizacional, criando um ambiente propício ao desenvolvimento de novas ideias e melhorias contínuas.

PALAVRAS-CHAVE: organização / gestão do conhecimento / inovação

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A STRATEGIC INNOVATION TOOL IN ORGANIZATIONS. AN INTEGRATIVE REVIEW

ABSTRACT. The article investigates Knowledge Management (KM) as a strategic tool to foster innovation within organizations. The study focuses on how KM can be used to enhance competitiveness and organizational effectiveness through innovation. Using an integrative review methodology, the research identified 13 main categories of investigation in the current literature, highlighting the interrelationship between KM and various organizational aspects such as competitiveness, strategy, innovation, and learning. The central problem of the study questions how KM has been applied as a strategic tool for effective innovation management, while the general objective is to analyze the role of KM in promoting innovation within organizations, aiming to achieve competitive advantages and better market positioning. The research was conducted through an integrative review, analyzing various academic publications to assess how KM is approached in terms of strategic innovation. The publication excerpts range from 1990 to 2023, selected based on their relevance to knowledge management and innovation. The results indicate that organizations focused on KM achieve better innovation outcomes, directly impacting their performance. The findings emphasize the need for strategic knowledge management to promote continuous innovation. The study contributes to the understanding and integration of KM as a catalyst for innovation and organizational strategy, creating an environment conducive to the development of new ideas and continuous improvements.

KEYWORDS: organization / knowledge management / innovation

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo marcado pela incerteza constante, o conhecimento se torna a chave para a competitividade organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997; Moraes et al., 2023). O conhecimento na sociedade deixa de ser apenas um recurso e passa a ser um diferencial competitivo, pois sem ele não há mudança no poder. Isso enfatiza que o conhecimento é a chave para toda mudança organizacional (Toffler, 1990; Wang et al., 2009).

Essa perspectiva é corroborada por Quinn (1992) e Abbas et al. (2020) que destacam a centralidade da capacidade intelectual na produção das empresas contemporâneas, a qual se traduz em produtos e serviços valorizados, impregnados de know-how. O conhecimento transcende os limites do processo gerencial, permeando e moldando profundamente a estrutura organizacional. Em um mundo cada vez mais competitivo, onde o conhecimento e a inovação se transformam em diferenciais cruciais para o sucesso, as empresas que os dominam se posicionam à frente no mercado (Nonaka & Takeuchi, 1997; Sondhi, et al., 2024).

Empresas que geram conhecimento lidam com múltiplas ideias, alimentando assim a inovação (Starkey, 1997). Essa capacidade de inovar permite que as organizações capturem as mudanças externas, transformem seus processos internos e devolvam à sociedade novos conhecimentos e inovações. Essas inovações permeiam todas as atividades humanas que se renovam e se atualizam, desempenhando um papel essencial para as empresas (Barbieri & Alvares, 2003).

Para que as organizações se tornem estratégicas no mercado, necessitam de uma reorganização completa, advinda da geração do conhecimento (Barbieri & Alvares, 2003). Posicionar-se na gestão do conhecimento, inovação e estratégia é essencial para que as organizações revisem seus métodos, mantenham o foco nos negócios e alcancem bons resultados a longo prazo. Sondhi et al. (2024) destacam que a capacidade de integração do conhecimento e a inovação são essenciais para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, ressaltando a importância do conhecimento como um fator determinante na orientação estratégica das empresas.

A partir de 1990, a gestão do conhecimento aplicada nas organizações passou a ser vista como criação e renovação, sendo responsável pela vantagem competitiva (Venzin et al., 1998). Autores como Sondhi et al. (2024), Fitriati, et al. (2020), Pontes (2022) e Nonaka e Takeuchi (1997) definem a inovação como um elemento importante no contexto organizacional, ampliando a influência das capacidades dinâmicas sobre o sucesso empresarial, o que se relaciona diretamente com a gestão do conhecimento, deixando uma lacuna entre a GC e gestão eficaz.

Nessa perspectiva, a presente revisão integrativa pretende corroborar e busca responder, com publicações já existentes, à seguinte questão de pesquisa: Como a Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo investigada como ferramenta estratégica para uma gestão eficaz de inovação?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar e levantar como a Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo estudada como ferramenta estratégica para promover uma gestão eficaz da inovação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Entender como a competitividade, inovação e gestão do conhecimento impacta na vida das organizações torna-se um desafio. Esta investigação procura analisar o que está se produzindo nas pesquisas acadêmicas, especialmente, como a Gestão do Conhecimento (GC) é analisada como ferramenta estratégica para uma gestão eficaz da inovação. Senge (2018) destaca a importância de uma cultura organizacional que promova a aprendizagem contínua para impulsionar a inovação e o desempenho das organizações. Takeuchi e Nonaka (2008) em "A Empresa Criadora de Conhecimento", introduzem o conceito da "espiral do conhecimento", destacando como a gestão do conhecimento pode catalisar a inovação e o crescimento organizacional.

2.1. Organizações

A articulação entre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional pode ser concebida a partir de diversas atividades, sendo o foco da gestão do conhecimento o conteúdo que uma empresa cria, captura e, finalmente, usa, considerando que o foco da aprendizagem organizacional é a prática e a implantação do conhecimento (Easterby & Lyles, 2003). Essa gestão do conhecimento abrange sua criação, sua aquisição, seu armazenamento e seu uso acumulado. De acordo com Jennex e Zyngier (2007), um sistema de gestão do conhecimento sugere um ambiente corporativo que incentiva a aprendizagem organizacional.

Para Lacombe e Heilborn (2005), o mercado se torna competitivo, forçando as organizações a se reinventarem, tanto em processos quanto em produtos. De acordo com Pontes (2022), até recentemente, a maioria das empresas concentrava-se principalmente em suas concorrentes locais e regionais, com pouca atenção às concorrentes internacionais. Atualmente, competem com produtos de todo o mundo, o que exige que seus produtos tenham preços competitivos, qualidade elevada e constante inovação (Pontes, 2022). A globalização também facilitou a disponibilidade e circulação de grandes volumes de informação, tornando essencial a presença de talentos para assegurar a continuidade das organizações (Pontes, 2022).

Nas palavras de Abbas et al. (2020), uma organização com processos de aprendizagem mais avançados pode avaliar com precisão os pontos fortes e fracos de suas concorrentes. Isso permite que tais empresas se tornem mais eficientes, convertam suas falhas em sucessos e introduzam novas ideias e habilidades sustentáveis. Sobre aprendizagem organizacional, há um impacto estatisticamente significativo e positivo

na inovação, pois as empresas que têm um processo de aprendizado ativo são bem-sucedidas em fornecer a seus clientes produtos e serviços inovadores. O aprendizado aprimorado as torna capazes de não perder nenhuma oportunidade de introduzir produtos e serviços para atender às demandas do mercado em constante mudança (Abbas et al, 2020).

Segundo King (2007), as organizações podem aprender porque são compostas por indivíduos e seus colaboradores precisam, aprender antes da aprendizagem da organização. A melhoria contínua somente acontecerá se a organização estiver aberta para mudanças (Gemünden et al., 2007). Brown (1999) reforça que essas organizações somente serão bem-sucedidas se criarem um ambiente onde as mudanças aconteçam muito rapidamente, propiciando assim o compartilhamento de novos conhecimentos. Nas palavras de Alasoini et al. (2007), as organizações serão competitivas quando forem dependentes para produzir inovações.

Com o avanço da ciência e da tecnologia, o conhecimento passou a ser um componente chave não apenas em produtos e serviços, mas em toda atividade econômica. Nesse sentido, as empresas estão integrando a inovação em suas estratégias e tratando-a como uma rotina diária que precisa de organização e gestão cuidadosas (Polyakov et al., 2023). As organizações ganham mais conhecimento quando trocam esse conhecimento com o mercado. O envolvimento de todos permite o acesso a um ambiente propício para o intercâmbio de conhecimento, inovação e desenvolvimento tecnológico, resultante do relacionamento entre organizações e o mercado em que atuam (Fioravanti et al., 2023).

2.2. Inovação Organizacional

A inovação se configura como um elemento crucial para a sobrevivência e o sucesso das empresas no cenário competitivo atual. Definida como a “implementação de novas ideias que criam valor” (Linder et al., 2003), a inovação assume um papel fundamental na busca por vantagens competitivas e no alcance de benefícios valiosos para as organizações (Harrison & Sanson, 2002).

Damanpour e Aravind (2012) argumentam que a capacidade de aprender e de aplicar novos conhecimentos, por parte de uma empresa, é crucial, especialmente em ambientes que estão em constante mudanças. Essa capacidade de adaptação não só melhora a flexibilidade estratégica da empresa, mas também aprimora seu desempenho geral. A inovação é responsável por essa nova aprendizagem, direcionando a novas abordagens para estruturar estratégias e tarefas, modificar processos de gestão e sistemas administrativos, motivar e recompensar membros da organização, e permitir adaptações e mudanças organizacionais (Damanpour & Aravind, 2012).

Tidd e Thuriaux-Alemán (2016) propõem uma visão da inovação como um processo de gestão do conhecimento. Esse processo contínuo de criação, compartilhamento e aplicação se torna um elemento essencial para o desenvolvimento de inovações. O acesso a

um amplo espectro de conhecimentos, tanto internos quanto externos, aumenta a probabilidade de desenvolvimento de inovações. Isso, por sua vez, auxilia as organizações a alcançarem benefícios valiosos como eficiência, sustentabilidade, crescimento e prosperidade econômica (Adams & Lamont, 2003), pois, a inovação desempenha um papel vital na competitividade das empresas (Costa et al., 2023).

A inovação se manifesta em diversas formas dentro das empresas e pode ser classificada em quatro dimensões principais: Inovação de produção: refere-se à introdução de novos métodos de produção que otimizam processos e aumentam a eficiência. Inovação de processo: envolve a criação de novos processos e procedimentos que aprimoram o funcionamento da organização como um todo. Inovação de posição: refere-se ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços que atendem às demandas dos clientes e diferenciam a empresa no mercado. Inovação de paradigma: envolve a criação de novas tecnologias ou modelos de negócios que revolucionam o setor e redefinem as regras do jogo competitivo (Wang & Ahmed, 2004).

Para os autores pesquisados, a inovação ocorre mediante a aprendizagem e aplicação de novos conhecimentos, a gestão contínua do conhecimento e o acesso a informações que permitem a criação de novas ideias e abordagens. Os propulsores podem ser classificados como a) capacidade de aprendizagem e aplicação do conhecimento (Damanpour & Aravind, 2012): habilidade de aprender e aplicar novos conhecimentos; b) disponibilidade de Conhecimento (Adams & Lamont, 2003): acesso a conhecimentos internos e externos; c) classificação da Inovação (Wang & Ahmed, 2004): produção, processo, posição e paradigma; d) Gestão do Conhecimento (Tidd & Thuriaux-Alemán, 2016): processo contínuo de criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento.

2.3. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é definida como um conjunto de procedimentos, métodos e técnicas claramente descritos, e empregada para encontrar informações valiosas em diferentes procedimentos administrativos, com o propósito de capacitar os negócios em perspectivas alternativas. Primeiro, para garantir suas perspectivas e realizações, e depois, para concentrar-se na construção de uma empresa ou indústria de forma sensata, considerando seus ativos de conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 2008).

A Gestão do Conhecimento envolve o processo técnico, a abordagem cultural e a organizacional, valorizando a criação e o compartilhamento do conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 2008). Para Valentim (2010), o conhecimento nas organizações representa a base para a formulação de estratégias e, portanto, o insumo para o desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, a identificação dos fluxos de conhecimento facilita a aplicação de metodologias capazes de melhorar os processos de trabalho, identificando o armazenamento e a utilização da informação para aquilo que pode se configurar no alcance de vantagens competitivas para as organizações.

A gestão do conhecimento é um pilar central para o sucesso organizacional. Davenport e Prusak (1998) destacam a importância de uma administração eficaz do saber corporativo como um diferencial estratégico. Os autores argumentam que o conhecimento não é apenas um recurso valioso, mas um ativo que, se bem gerido, pode levar a uma vantagem competitiva significativa e fomentar a inovação contínua.

Por outro lado, Wiig (1994) oferece uma perspectiva detalhada sobre os princípios essenciais da gestão do conhecimento. Sugere que entender e aplicar o conhecimento de maneira estratégica é crucial para a competitividade e o crescimento. Toffler (1990) enfatiza que o conhecimento deve ser cultivado e compartilhado dentro das organizações, permitindo assim que a inovação floresça e que as empresas se mantenham à frente em mercados cada vez mais dinâmicos.

O conhecimento vira uma vantagem quando uma organização consegue extrair dados úteis e insights de seus ativos de informação durante suas atividades normais. Aprender é crucial para as organizações, mas isso não basta para melhorar o desempenho delas. O desempenho pode melhorar com a partilha de conhecimento atualizado nos processos da cadeia de suprimentos e operações, usando ferramentas de gestão do conhecimento (Jha & Karn, 2019).

O conhecimento não é apenas um extra; ele é central para definir competências, criar valor e assegurar vantagens competitivas e um bom desempenho no mercado (Polyakov et al., 2023).

3. METODOLOGIA

Para a abordagem desta pesquisa adotou-se o método qualitativo devido à complexidade e profundidade do tema (Gressler, 2003). A metodologia qualitativa se concentra em explorar e compreender a realidade de maneira profunda. Ela envolve técnicas que permitem aos pesquisadores capturarem e interpretar a complexidade dos fenômenos sociais. A pesquisa qualitativa é uma abordagem exploratória que busca compreender fenômenos complexos em contextos específicos até então não observados por pesquisadores (Gressler, 2003; Raupp & Beuren, 2006).

Este estudo baseou-se em uma revisão integrativa da literatura sobre Gestão do Conhecimento como ferramenta estratégica para a gestão eficaz. Este é um método científico que permite realizar discussões sobre temas específicos, a partir de estudos já publicados sejam como abordagens quantitativas ou qualitativas. Possui fases que orientarão o pesquisador na coleta de dados e na análise dos resultados (Whittemore & Knafelz, 2005; Pompeo et al., 2009). Corroborando o tema, March e Smith (1995) definem que os métodos se baseiam em um conjunto de constructos subjacentes (linguagem) e em uma representação (modelo) dentro de um espaço de solução. Essa metodologia

nos ajudou a explorar as nuances da Gestão do Conhecimento e suas implicações para a inovação nas organizações.

Também se utilizou o método de investigação indutivo. Para Lakatos e Marconi (2006), é um processo mental que, a partir da observação de dados particulares bem estabelecidos, permite inferir uma verdade geral ou universal. Inicia-se com uma premissa para, posteriormente, alcançar uma teoria.

Para investigar o problema, foram estabelecidos objetivos exploratórios e descritivos. Conforme Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal aprimorar ideias ou descobrir novas instituições. Cervo e Bervian (2002) indicam que a pesquisa descritiva tem como objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem que haja qualquer manipulação deles.

A pesquisa teórica foi apoiada pela técnica de coleta de dados e revisão integrativa. Inicialmente, buscou-se conhecer o tema proposto realizando uma busca nas bases de dados do Portal Capes, Scopus e Web of Science. Para garantir uma busca eficiente e relevante, definimos cuidadosamente descritores, refletindo todos os aspectos essenciais da Gestão do Conhecimento e inovação como palavras-chave e operadores booleanos ("*Knowledge management*" OR "*Strategic knowledge management*" OR, "*Innovation processes*" OR "*Impact on innovation*" OR "*Innovative processes*") AND ("*Company competitiveness*" OR "*Organizational competitiveness*" OR "*Organization*"). Utilizamos operadores booleanos nas bases de dados Scopus e Web of Science o que é uma prática recomendada para assegurar uma busca abrangente e relevante. Como critério para as palavras-chave, estas deveriam pertencer à área de gestão empresarial e possuir relevância para o estudo proposto.

Os critérios na base de dados para inclusão foram: publicações revisadas por pares, publicadas entre 1990 e 2023, escritas em português ou inglês, a Gestão do conhecimento em organização, artigos e teses, publicações gratuitas revisadas por pares. As publicações encontradas foram agrupadas em uma planilha do Microsoft Excel[®] e conforme as delimitações temporais, obteve-se um total de 124 publicações. Aplicando os critérios da base restaram 110 para análise, desses, 17 estavam em duplicidade e foram excluídos, 38 foram excluídos após leitura crítica de resumo, palavras-chave e 55 ficaram para uma leitura crítica na íntegra, conforme quadro 1.

Quadro 1*Critério de seleção das bases de dados*

Base	Busca	Resultado dos critérios de seleção da base	Após excluídos Arquivos duplicados	Após leitura resumo e palavra-chave	Total de artigo excluídos desta busca
Web Of Science	35	30	20	12	8
Scopus	89	80	73	43	30
Total	124	110	93	55	38

Nota. Adaptado dos critérios de seleção das bases de dados (2023).

A exclusão aconteceu depois da leitura do resumo e das palavras-chave. Eliminou-se 38 publicações que não tratavam de forma aprofundada a GC como ferramenta estratégica para uma gestão eficaz ou abordavam de forma superficial a temática do artigo.

Após conduzir o processo de seleção e análise crítica dos resumos, conforme mencionado no quadro 1 (Critério de seleção das bases de dados), foram estabelecidos critérios para inclusão e exclusão dos artigos que compuseram a amostra final. Seguindo as orientações de Braun e Clarke (2012), essa etapa permitiu a realização de leituras aprofundadas e repetitivas para identificar ideias ou conceitos relevantes à temática da pesquisa. Adicionalmente, os códigos foram levantados mediante os dados brutos coletados das publicações por meio de uma análise minuciosa.

Os dados coletados foram organizados em categorias, possibilitando uma análise detalhada de suas interligações e uma revisão constante durante a elaboração da pesquisa. Essa abordagem serve como um guia metodológico para identificar os principais temas, a partir do conjunto de dados obtidos. Após uma análise detalhada dos resumos, foram estabelecidos os critérios de exclusão para a amostra final.

Critérios de inclusão:

a) Estudos publicados entre 1990 e 2023; b) estudos empíricos e qualitativos; c) artigos que tratavam de Gestão do conhecimento em organizações; d) inovação estratégica; e) inovação nas organizações; f) estratégias organizacionais, g) publicações no formato gratuito nas plataformas.

Nesta etapa foram eliminadas 33 publicações que não versavam sobre a pergunta norteadora, resultando no quadro 2.

Quadro 2

Artigos que farão parte da amostra.

String	Base	Leitura crítica na integra	Eliminados após leitura integra	Total que fazem parte da amostra
1	Web Of Science	12	9	6
	Scopus	43	24	19
Total		55	33	25

Nota. Baseado dos critérios das publicações lidas na integra (2023).

3.1 Análise de Dados

Após as leituras das publicações, foram selecionados estudos que versavam sobre a GC como ferramenta estratégica para uma gestão eficaz. Realizamos a análise de conteúdo para identificar e validar temas de forma sistemática, seguindo a metodologia proposta por Bardin (1977), dividida em três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Isso permitiu aos pesquisadores agruparem os artigos por categorias. 1) Pré- análise: realização da leitura dos artigos encontrados, para identificar sua aderência a pesquisa, definido o *corpus* de análise. 2) Exploração do material: seleção de palavras-chave ou frases, que apareciam com mais frequência classificando os artigos, agregando informações e categorizando-os com os temas. 3) Tratamento dos resultados, inferências e interpretações: extração dos significados e as informações, após a leitura completa dos artigos, para que os pesquisadores pudessem formalizar as categorias e gerar novos conhecimentos sobre o direcionador proposto. Após a leitura dos artigos, foram categorizados por temas correlatos que foram identificados na seção discussão e resultados.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

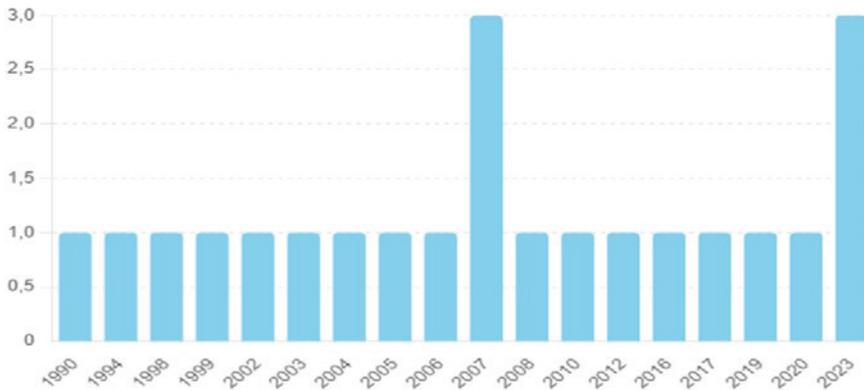
Para o autor Creswell (2018), esta seção deve expor os achados de maneira clara e direta, empregando tabelas e figuras para tornar os dados mais compreensíveis. Deve-se interpretar e analisar esses achados à luz da literatura existente, proporcionando uma análise crítica que vincule os resultados ao objetivo da pesquisa.

4.1 Análise Bibliométrica

Com base na pesquisa realizada, foram encontrados artigos que orientam sobre como a Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo pesquisada como ferramenta estratégica para uma gestão eficaz de inovação nas organizações. Os artigos indexados permitiram aos pesquisadores contribuírem na comunidade científica com base nas experiências extraídas a partir da leitura dos 25 artigos. Todos estavam dentro do recorte temporal de 1990 a 2023, conforme mostra o gráfico 1.

Grafico 1

Evolução da Pesquisa sobre G.C como Ferramenta Estratégica para Inovação



Nota. Baseado na revisão integrativa (2023).

Conforme o gráfico, houve publicações sobre o tema pesquisado em vários anos, porém com oscilações. Percebe-se que o auge ocorreu em 2007, seguido de uma queda, com um aumento em 2023. Para melhor entender como a pesquisa sobre GC vem evoluindo como ferramenta estratégica para inovação, procurou-se identificar como elas se alinham. Essas publicações estão alinhadas da seguinte forma: “Competitividade X Inovação”, “Capacidade de aprendizagem e aplicação do conhecimento” e “GC x Inovação” possuem 4 publicações. Por outro lado, “Cultura Organizacional e Aprendizagem”, “Princípios e Valorização da Gestão do Conhecimento” e “Inovação Estratégica” possuem 3, 2 e 2 publicações respectivamente. Finalmente, “Sistemas de Gestão do Conhecimento”, “Impacto da GC na Inovação”, “Barreiras a inovação”, “GC em Cadeias de Suprimentos”, “GC em Produtos e Serviços”, “Tecnologias da Informação e GC” e “Gestão Estratégica” têm 1 publicação cada. Pautados no objetivo da pesquisa, foram levantadas 13 categorias, conforme indicado no Quadro 3, na seção de análise de conteúdo.

4.2 Análise de Conteúdo

Para a análise de conteúdo, segue-se a ideia de Bardin (1977) que estabelece regras para garantir a qualidade da análise, tais como: a) exaustividade: todos os elementos do corpus foram considerados; b) representatividade: a amostra do universo inicial foi representativa; c) homogeneidade: as publicações obedeceram a critérios de escolhas; d) pertinência: as publicações foram de encontro com o problema de pesquisa. O resultado aparece no quadro 3.

Quadro 3

Categorias das Publicações

Categorias	Autor / Ano
GC e Inovação Organizacional	Tidd e Thuriaux-Alemán (2016); Abbas et al. (2020); Jennex e Zyngier (2007); Takeuchi e Nonaka (2008).
Cultura Organizacional e Aprendizagem	Senge (2018); Easterby-Smith e Lyles (2003); King (2007).
Sistemas de Gestão do Conhecimento	Jennex e Zyngier, 2007
Competitividade e Inovação	Lacombe e Heilborn (2005); Brown (1999), Alasoini et al. (2007); Costa et al. (2023).
Princípios e valorização da Gestão do Conhecimento	Wiig (1994); Davenport e Prusak (1998)
Inovação Estratégica	Valentim (2010); Toffler (1990)
Barreiras à Inovação	Gemünden et al. (2007)
Impacto da GC na Inovação	Fioravanti et al. (2023)
GC em Cadeias de Suprimentos	Jha e Karn (2019)
GC em Produtos e Serviços	Pontes (2022)
Tecnologias da Informação e GC	Wang & Ahmed, (2004), Wang et al. (2009)
Capacidade de aprender e aplicar conhecimento vantagem competitiva inovadora.	Damanpour e Aravind (2012); Harrison e Samson (2002); Adams e Lamont (2003); Linder et al. (2003)
GC e Gestão Estratégica	Polyakov et al. (2023).

Nota. Baseada na seção fundamentação teórica (2023).

A primeira categoria aborda artigos que destacam a inovação decorrente da Gestão do Conhecimento. Os autores Tidd e Thuriaux-Alemán (2016), Abbas et al. (2020), Jennex, (2007), e Takeuchi e Nonaka (2008) destacam a importância de criar, capturar e utilizar conhecimento para impulsionar a inovação. Na segunda categoria são discutidos os artigos que enfatizam a importância da Cultura Organizacional e da Aprendizagem, com autores como Senge (2018), Easterby-Smith e Lyles (2017) e King (2007), discutindo a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua que suporta a inovação e o desempenho organizacional. Em relação à categoria “Sistemas de Gestão do Conhecimento”, o autor Jennex (2007) aborda a infraestrutura tecnológica e processual para a GC. Por outro lado, na categoria “Competitividade e Inovação”, os autores Lacombe e Heilborn (2005), Brown (1999), Alasoini et al. (2007) e Costa et al. (2023) examinam como a inovação e a gestão eficaz do conhecimento influenciam a competitividade no mercado.

Autores como Wiig (1994), e Davenport e Prusak (1998) comentam sobre os fundamentos teóricos e práticos da GC, enfatizando como o conhecimento deve ser gerenciado como um ativo estratégico. Conforme Valentim (2010) e Toffler (1990), na categoria “Inovação Estratégica”, a gestão do conhecimento é a base estratégica para o desenvolvimento organizacional. Eliminar possíveis barreiras à inovação e manter a organização

aberta às mudanças são os postulados de Gemünden et al. (2007) na categoria “Barreiras à Inovação”. O impacto da GC na Inovação guia o artigo de Fioravanti et al. (2023). Na categoria “GC em Cadeias de Suprimentos e Operações”, Jha e Karn (2019) salientam que a GC atrelada às cadeias de suprimentos e operações pode melhorar o desempenho e a inovação das organizações.

Pontes (2022), na categoria “GC em Produtos e Serviços”, discute como a implementação da GC pode gerar impactos positivos em diversos aspectos organizacionais como preço, qualidade e inovação constante. Segundo Wang et al. (2009; Wang & Ahmed, (2004), é necessária a criação de tecnologias para redefinir as regras de competitividades organizacionais na categoria “Tecnologias da Informação e GC”. Por sua vez, autores como Damanpour e Aravind (2012), Harrison e Samson (2002), Adams e Lamont (2003), e Linder et al. (2003) reflexionam sobre a “Capacidade de aprender e aplicar conhecimento como vantagem competitiva inovadora”. Por fim, Polyakov et al. (2023), na categoria “GC e Gestão Estratégica”, destacam que as empresas devem gerenciar e estruturar o conhecimento de maneira estratégica para que possam inovar de forma constante e eficaz. Assim, a gestão do conhecimento torna-se um aspecto crucial, ajudando as organizações a permanecerem competitivas e inovadoras em um mercado cada vez mais dinâmico.

A análise revelou que a pressão competitiva e as constantes mudanças no ambiente empresarial exigem uma adaptação dinâmica das organizações, em que a inovação se torna essencial para atender às demandas dos clientes e se manter relevante no mercado. Ao cruzar os conceitos de GC e inovação, verificou-se que uma GC bem gerida é fundamental para promover a inovação, que, por sua vez, impulsiona mudanças e estratégias organizacionais, contribuindo para uma gestão eficaz e eficiente. A amostra desta pesquisa permitiu compreender, analisar e levantar como a Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo pesquisada como ferramenta estratégica para promover uma gestão eficaz da inovação e levando os pesquisadores a alcançarem o objetivo geral desta pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Este estudo destaca a importância da Gestão do Conhecimento (GC) como uma ferramenta estratégica para promover a inovação nas organizações, resultando em vantagem competitiva no mercado. A análise revelou que a pressão competitiva e as constantes mudanças no ambiente empresarial exigem uma adaptação dinâmica, na qual a inovação se torna essencial para atender às demandas dos clientes e se manter relevante no mercado.

Ao cruzar os conceitos de GC e inovação, verificou-se que uma GC bem gerida é fundamental para promover a inovação, que por sua vez impulsiona mudanças e estratégias organizacionais, contribuindo para uma gestão eficaz e eficiente. Embora tenha sido identificada uma quantidade limitada de estudos específicos sobre o tema, a amostra desta pesquisa permitiu compreender a relação entre GC e inovação em diferentes contextos organizacionais.

A maioria dos artigos analisados enfatizou que a inovação é uma ferramenta estratégica para a competitividade das organizações. Ficou evidente que o desempenho organizacional está intrinsecamente ligado à inovação, impulsionada por experiências, troca de informações e desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, as Tecnologias da Informação e Comunicação desempenham um papel fundamental ao facilitar a retenção de conhecimento e aprimorar processos, permitindo que as organizações entreguem produtos e serviços inovadores aos clientes de forma mais ágil e eficiente.

As categorias estudadas também destacaram a importância da GC para uma tomada de decisão eficaz e um desenvolvimento contínuo das empresas. Ao promover a retenção de colaboradores, inovação e tecnologia, as organizações podem alcançar resultados positivos e se destacar no mercado competitivo atual.

Por fim, este estudo contribui para a compreensão da relação entre GC, inovação e competitividade organizacional, destacando sua importância para o desenvolvimento empresarial. Sugere-se que futuras pesquisas explorem profundamente essa relação, investigando outras correlações e ampliando o entendimento sobre como a GC pode ser mais bem utilizada para promover a inovação. Além disso, é importante investigar como as organizações podem superar os desafios na implementação da GC e identificar as melhores práticas para gerir o conhecimento de forma eficaz. Em suma, este estudo responde ao problema de pesquisa, fornecendo insights sobre como a GC tem sido pesquisada como ferramenta estratégica para uma gestão eficaz da inovação e oferecendo sugestões para que futuras pesquisas explorem ainda mais essa relação, especialmente no contexto tecnológico e em outras áreas pouco exploradas.

REFERÊNCIAS

- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, 12(6), 2407. <https://doi.org/10.3390/su12062407>.
- Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-154. <https://doi.org/10.1108/13673270310477342>
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E., & Ylöstalo, P. (2007). Consultation as a new way to collect information in the Tykes Program: Preliminary Results. *Workpolitical Journal*, 2(2007), 55-71.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (Vol. 69). Presses universitaires de France.
- Barbieri, J. C., & Álvares, A. C. T. (2003). Inovações nas organizações empresariais. Em *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros* (pp. 41-63). Fundação Getulio Vargas.

- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. Em. H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Brown, J. S. (1999). Sustaining the ecology of knowledge. *Leader to Leader*, 12, 31-36.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica* (5ª ed.). Prentice Hall.
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5ª ed.). Sage.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/J.1740-8784.2011.00233.X>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2003). Re-reading organizational learning: Selective memory, forgetting, and adaptation. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 51-55. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025192>
- Fioravanti, V. L. S., Stocker, F., & Macau, F. (2023). Knowledge transfer in technological innovation clusters. *Innovation & Management Review*, 20(1), 43-59. <https://doi.org/10.1108/INMR-12-2020-0176>
- Fitriati, T. K., Purwana, D., & Buchdadi, A. D. (2020). Dynamic capabilities and SMEs performance: The mediating effect of innovation (Study of SMEs in Indonesia). Em 1st International Conference on Science, Health, Economics, Education and Technology (pp. 457-464). Atlantis Press.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas SA.
- Gressler, L. A. (2003). *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. Edições Loyola
- Gemünden, H. G., Salomo, S., & Hölzle, K. (2007). Role models for radical innovations in times of open innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 408-421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00451.x>
- Harrison, N., & Samson, D. (2002). *Technology management: Text and international cases*. McGraw Hill.

- Jha, P., & Karn, B. (2019). Knowledge managements' relevance in supply chain management process of Indian e-commerce companies. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 1797-1805.
- Jennex, M. E., & Zyngier, S. (2007). Security as a contributor to knowledge management success. *Information Systems Frontiers*, 9, 493-504. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C4612.098319>
- King, W. R. (2007). A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 226-236. <https://doi.org/10.1002/kpm.281>
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2006). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos* (5ª ed.). Atlas.
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2005). *Princípios e tendências*. Editora Saraiva.
- Linder, J. C., Jarvenpaa, S., & Davenport, T. H. (2003, July 15). Toward an innovation sourcing strategy. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/toward-an-innovation-sourcing-strategy/><https://doi.org/10.5325/transportationj.56.4.0477>
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4), 251-266. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](https://doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2)
- Moraes, M. T. B. de, Malischeski, K., & Dandolini, G. A. (2023). Gestão do conhecimento e inovação organizacional: uma revisão integrativa. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 13(esp), 146-161. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/65569>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Elsevier.
- Polyakov, M., Khanin, I., Shevchenko, G., & Bilozubenko, V. (2023). Knowledge management in international companies: Specific features and information tools. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(50), 457-467. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4061>
- Pompeo, D. A., Rossi, L. A., & Galvão, C. M. (2009). Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. *Acta Paulista de Enfermagem*, 22, 434-438. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002009000400014>
- Pontes, B. R. (2022). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal* (Vol. 9). LTr Editora.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for Industry*. Simon and Schuster.

- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Em: I. M. Beuren (Ed.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (pp. 76-97). Atlas
- Senge, P. M. (2018). *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. Editora Best Seller.
- Starkey, K. (1997). *Como as organizações aprendem*. Futura.
- Sondhi, S.S., Salwan, P., Behl, A., Niranjani, S., & Hawkins, T. (2024). Evaluation of strategic orientation-led competitive advantage: the role of knowledge integration and service innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0660>.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). Criação e dialética do conhecimento. Em: *Gestão do Conhecimento* (pp. 17-38). Bookman
- Tidd, J., & Thuriaux-Alemán, B. (2016). Innovation management practices: cross-sectorial adoption, variation, and effectiveness. *R&D Management*, 46(S3), 1024-1043. <https://doi.org/10.1111/RADM.12199>
- Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century*. Bantam, London.
- Valentim, M. L. P. (Org.) (2010). *Gestão, mediação e uso da informação*. Cultura Acadêmica
- Venzin, M., Von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future research into knowledge management. Em: G. von Krogh, J. Roos & D. Kleine (Eds.), *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge* (pp. 26-66). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446280256>
- Wang, H. C., He, J., & Mahoney, J. T. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1265-1285. <http://www.jstor.org/stable/27735491>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Whittemore, R., & Knaf, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Wiig, K. M. (1994). *Knowledge management foundations: thinking about thinking-how people and organizations represent, create, and use knowledge*. Schema Press.

