

## Conhecimento organizacional e inovação: uma análise da produção científica recente

Ademir Soares dos Santos Junior  
ademir.junior210@gmail.com

Priscila Freire Martins Rosa  
riscyla.martins06@gmail.com

Rejane Sartori  
rejanestr@gmail.com

Recebido em: 04/12/2024  
Aceito em: 08/04/2025

### Resumo

A inovação tem sido reconhecida como central para o crescimento e desenvolvimento econômico. É um tema que tem despertado interesse em vários campos de conhecimento. Para analisar este fenômeno, diversos elementos são considerados, sendo um deles o conhecimento organizacional, fator indispensável para o processo de inovação. O conhecimento é um recurso que leva as organizações a obterem vantagem competitiva, propiciando a geração de inovações e permitindo que empresas e países reforcem a sua competitividade na economia mundial. Assim, com o intuito de aprofundar a compreensão do tema, esta pesquisa tem como objetivo mapear e analisar a produção científica recente sobre inovação e conhecimento organizacional. Esta é uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório-descritivo. Uma análise bibliométrica e temática dos dados foi efetuada. Os resultados apontam para a composição de um portfólio bibliográfico composto por 45 artigos. Conhecimento organizacional e inovação são temas que têm sido discutidos recentemente pela comunidade acadêmica, envolvendo, na amostra em estudo, 127 autores. Os artigos foram publicados em periódicos de áreas distintas e os termos com maior frequência foram conhecimento organizacional, inovação e conhecimento. Ademais, são investigados em três temáticas distintas, que compreendem “inovação para o desenvolvimento do conhecimento organizacional”, “compartilhar conhecimento para inovar” e “inovação e gestão do conhecimento”. Conclui-se que o estudo atendeu a seu propósito, pois fornece uma estrutura que resume o conhecimento existente sobre conhecimento organizacional e inovação.

**Palavras-chave:** inovação. conhecimento organizacional. gestão do conhecimento.

### *Organizational knowledge and innovation: an analysis of recent scientific production*

**Abstract**

*Innovation has been recognized as central to economic growth and development. It is a topic that has aroused interest in various fields of knowledge. To analyze this phenomenon, several elements are considered, one of which is organizational knowledge, an essential factor for the innovation process. Knowledge is a resource that leads organizations to obtain a competitive advantage, enabling the generation of innovations and allowing companies and countries to strengthen their competitiveness in the world economy. Therefore, to deepen the understanding of the topic, this research aims to map and analyze recent scientific production on innovation and organizational knowledge. This is a bibliographical research of an exploratory-descriptive nature. A bibliometric and thematic analysis of the data was carried out. The results point to the composition of a bibliographic portfolio consisting of 45 articles. Organizational knowledge and innovation are topics that have been recently discussed by the academic community, involving 127 authors in the sample under study. The articles were published in journals from different areas, and the most frequently used terms were organizational knowledge, innovation, and knowledge. Furthermore, they are investigated in three distinct themes, which include "innovation for the development of organizational knowledge", "sharing knowledge to innovate", and "innovation and knowledge management". It is concluded that the study served its purpose, as it provides a structure that summarizes existing knowledge on organizational knowledge and innovation.*

**Keywords:** *innovation; organizational knowledge; knowledge management.*

**1 INTRODUÇÃO**

A inovação é considerada um fator crítico para a competitividade das organizações (Dess; Picken, 2000). É entendida como a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços, bem como o desenvolvimento de novos meios de organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços (Lastres; Cassiolato; Maciel, 2003).

É inegável a importância da inovação para o crescimento econômico e o desenvolvimento de empresas, países e regiões (Scuotto *et al.*, 2020). Para analisar a inovação, Santos, Maldonado e Santos (2011) mencionam que novos elementos têm sido incorporados e um deles é o conhecimento organizacional, considerado essencial para o processo de inovação. O conhecimento é considerado por diversos estudiosos como a principal fonte de riqueza, crescimento e competitividade econômica (Guimarães, 2011). É por meio do conhecimento que inovações são geradas, permitindo assim às empresas e países reforçarem sua competitividade na economia mundial (Gouvêa *et al.*, 2022).

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que a inovação depende da concepção de novos conhecimentos. Assim, a relação entre o conhecimento e a inovação é estabelecida à medida que a aplicação de conhecimentos pode melhorar a capacidade inovativa das empresas (Santoro *et al.*, 2018; Mardani *et al.*, 2018; Laily; Ernawati, 2020; Wang; Li; You, 2020), pode proporcionar a melhoria da produtividade, de processos, produtos e serviços (Helmann *et al.*, 2016), tornando-se assim importante fator de desempenho para as corporações e nações (Binsawad; Sohaib; Hawryszkiewicz, 2019; Ode; Ayavoo, 2019).

Nas diversas abordagens sobre inovação percebe-se que o tema tem interface com a área de conhecimento organizacional (Crossan; Apaydin, 2010). No entanto, pesquisa realizada por Santos, Maldonado e Santos (2011) na *ISI Web of Knowledge Social Sciences Citation Index* aponta para o fato de que a relação entre inovação e conhecimento organizacional tem sido pouco explorada nos estudos científicos. De forma análoga, o estudo de Gouvêa *et al.* (2022)

realizado em periódicos brasileiros, com vistas a identificar as publicações sobre inovação e conhecimento organizacional, mostra que no período de 2009 a 2019 apenas 51 artigos tratavam desses dois temas.

Nesse sentido, este estudo busca aprofundar a compreensão da relação entre inovação e conhecimento organizacional, respondendo às questões: Quantos e quais estudos sobre inovação e conhecimento organizacional foram publicados recentemente? Como foi a evolução quantitativa desses estudos? Quais contextos e temas eles exploraram? Portanto, esta pesquisa tem como objetivo mapear e analisar a produção científica que conecta os temas inovação e conhecimento organizacional, a fim de compreender como esse tema tem sido abordado recentemente pela comunidade científica.

Para tanto, este artigo está estruturado em cinco seções. Além desta seção introdutória, a seção seguinte traz um breve referencial teórico sobre inovação e conhecimento organizacional. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa. Na quarta seção são exibidos os resultados e discussão e na quinta relata-se as considerações finais, seguidas das referências.

## 2 INOVAÇÃO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Inovação é um termo que se relaciona ao ato de inovar, de fazer algo novo (Fuck; Vilha, 2011). É conceituada como uma ideia viável, criativa, usual, e que traz retorno financeiro para as empresas (Serafim, 2011).

A origem do conceito de inovação pode ser creditada aos trabalhos do famoso economista Joseph Schumpeter (1883-1950). Segundo esse autor, inovar é produzir outras coisas, ou as mesmas coisas de forma diferente, realizar novas combinações (Fuck, Vilha, 2011). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), significa utilizar ideias para o uso prático como forma de criar vantagem estratégica a uma empresa.

O Manual de Oslo, documento de referência quando o assunto é inovação e editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), apresenta uma definição de inovação aceita no cenário internacional. Para essa entidade, uma inovação é a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p.55).

Assim, a partir dessa definição observa-se que quatro são os tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Para a OCDE (2005, p.55), a inovação de produto é “a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos”; a de processo é “a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado”; a de marketing diz respeito à “implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”; e a organizacional é a “implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”.

A inovação pode ainda ser classificada quanto ao grau de mudança envolvido, podendo ser radical, quando compreende novos produtos, processos ou serviços, ou incremental, quando se trata do aperfeiçoamento desses itens de forma gradual e contínua (OCDE, 2005). Assim, observa-se que a inovação incremental retrata uma melhoria em algo já existente e a radical parte de algo inexistente no mercado. Para Audy (2017), a inovação incremental gera melhorias contínuas e sustentação em diversas fases do ciclo de vida de um produto/processo e a disruptiva é associada às mudanças radicais, de ruptura, que gera um novo patamar tecnológico abrindo uma nova gama de possibilidades de desenvolvimento e novos ciclos de inovação incremental.

O processo de inovação utiliza o conhecimento para criar ou melhorar produtos, processos ou serviços e inovar aqueles já existentes, possibilitando a criação de bases para a promoção da competitividade, condição necessária para o desenvolvimento das nações (Probst; Raub; Romhardt, 2002). Nesse sentido, Figueiredo (2015) afirma que a inovação implica em uma combinação de conhecimentos, ou seja, significa juntar conhecimentos diversos e transformá-los em produtos, processos e serviços que sejam úteis para o mercado. Portanto, o conhecimento estrutura a capacidade de inovação.

Organizações de todos os tamanhos operam em um ambiente dinâmico e intensivo em conhecimento, com mudanças radicais e descontínuas, dentro de um processo de globalização que se mostra cada vez mais desafiador e competitivo (Scuotto *et al.*, 2020). Desse modo, o conhecimento organizacional se mostra como o recurso mais importante entre os recursos tradicionais como mão de obra, terra e capital financeiro, pois é ele que conduzirá as organizações a obterem vantagens competitivas (Wang; Wang, 2016).

O conhecimento é um processo inerente ao ser humano, que acontece de modo dinâmico e pessoal (Sveiby; Martins, 2001). Massingham (2015), a partir das ideias de Nonaka e Takeuchi (1997) e Grant (1996), considera que o conhecimento é relacionado à capacidade do indivíduo que leva a ações que criam valor para as empresas. Trata-se de um recurso que não se esgota como os recursos tangíveis, “ao contrário dos bens tangíveis, que tendem a se depreciar quando são usados, o conhecimento cresce quando usado e se deprecia quando não é usado” (Sveiby; Martins, 2001, p. 5).

O conhecimento é intangível, sem fronteiras, específico do contexto, relacional, dinâmico e humanístico, é frequentemente incorporado aos processos e rotinas organizacionais, porém, é difícil de aprender, transferir, imitar e transacionar. O conhecimento organizacional pode ser tanto tácito, aquele que está incorporado nas mentes das pessoas, quanto explícito, que é capturado em documentos, bases de dados, sistemas de informação, entre outros. Além disso, é composto por três elementos essenciais: o conhecimento individual dos membros da organização, o conhecimento socialmente compartilhado e o conhecimento incorporado nas práticas e processos organizacionais (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O conhecimento tácito se refere ao conhecimento pessoal, que se encontra na mente das pessoas, por isso é difícil de ser explicitado; já o conhecimento explícito diz respeito ao conhecimento já codificado, portanto, fácil de transferir e reutilizar, podendo ser expresso em forma de livros, revistas, artigos, esquemas, entre outros (Nonaka; Takeuchi, 1997). De Sá Freire e Spanhol (2014) afirmam o conhecimento tácito e explícito estão frequentemente interligados e são complementares, pois o conhecimento tácito pode ser transformado em conhecimento explícito por meio de processos de externalização e articulação, enquanto o conhecimento explícito pode ser internalizado e incorporado como conhecimento tácito por meio de processos de internalização e aprendizado prático (De Sá Freire; Spanhol, 2014).

Para serem inovadoras, as empresas devem buscar o melhor uso e aplicação dos conhecimentos por meio de mecanismos internos (Santoro *et al.*, 2018). Santos, Maldonado e Santos (2011) apontam para a importância do conhecimento no desenvolvimento das capacidades organizacionais e ressaltam que a criação e a utilização do conhecimento são indispensáveis para a inovação, sendo o conhecimento o recurso organizacional que leva uma organização a obter vantagem competitiva e sobreviver ao longo do tempo. Segundo esses autores, é essencial considerar, nas discussões acadêmicas sobre inovação, aspectos referentes ao uso do conhecimento, pois é por meio dele que inovações são geradas, permitindo assim que empresas e países reforcem a sua competitividade na economia mundial.

### 3 METODOLOGIA

Este é um estudo bibliográfico, de caráter exploratório-descritivo. O método utilizado foi o de Denyer e Tranfield (2009). A escolha desse método se deu pela confiabilidade verificada a partir de uma busca preliminar realizada em junho de 2023 na plataforma de pesquisa *Google*

*Scholar* com a utilização do nome dos autores, em que se observou mais de 3.200 citações da obra desses autores, intitulada “*Producing a Systematic Review*”, a qual fornece orientação na produção ou uso de evidências de pesquisas no campo de estudos de gestão e organização (Denyer; Tranfield, 2009).

O método de Denyer e Tranfield (2009) é composto por cinco etapas, a saber: (1) definição da pergunta; (2) localização dos estudos, que compreende a definição dos bancos de dados, das palavras-chave e das estratégias de busca, além da busca e explicitação dos resultados; (3) seleção e avaliação dos estudos, com vistas a escolher aqueles alinhados ao objetivo da pesquisa; (4) análise dos dados obtidos com a pesquisa; e (5) apresentação dos resultados.

Desse modo, em relação à primeira etapa, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como se configuram os estudos publicados sobre inovação e conhecimento organizacional? Para a localização dos estudos, segunda etapa do método, foram selecionadas as bases de dados *ScienceDirect*, *Scopus* e *Web of Science*. As palavras-chave definidas foram *innovation* e *organizational knowledge*. Foram considerados como critérios de inclusão a busca apenas em artigos, com acesso livre, publicados entre 2012 e 2022.

A busca nessas bases de dados foi efetuada em agosto de 2023, inserindo as palavras-chave no campo “título, resumo e palavras-chave” de cada base de dados. No Quadro 1 estão relacionadas as *strings* de busca e respectivos resultados de acordo com cada base de dados. Foram localizadas 647 publicações, sendo 43 na *ScienceDirect*, 226 na *Scopus* e 378 na *Web of Science*.

**Quadro 1** - Resultado das buscas por *string* de busca e base de dados

Base	<i>Strings</i> de busca	Resultado
<i>ScienceDirect</i>	“ <i>innovation</i> ” AND “ <i>organizational knowledge</i> ”	43
<i>Scopus</i>	“ <i>innovation</i> ” AND “ <i>organizational knowledge</i> ”	226
<i>Web of Science</i>	“ <i>innovation</i> ” AND “ <i>organizational knowledge</i> ”	378
<b>Total</b>		<b>647</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Esses 647 documentos foram exportados para o gerenciador bibliográfico *Endnote* e ordenados alfabeticamente naquela plataforma. Neste momento, foram identificadas e excluídas 573 publicações duplicadas, resultando, portanto, 73 documentos.

Na terceira etapa do método, seleção e avaliação dos estudos, foram utilizados os seguintes critérios de seleção: exclusão das publicações que não possuem, no título, os termos “conhecimento organizacional” e “inovação”, e que não abordam, nos resumos, sobre “conhecimento organizacional” e “inovação” e/ou “gestão”. Assim, após a leitura dos títulos dos 73 documentos, oito foram excluídos por não apresentar os termos conhecimento organizacional e inovação. Na sequência, após a leitura do resumo, identificou-se que 16 não continham os termos conhecimento organizacional e inovação e, também, não abordavam sobre gestão, os quais foram então excluídos, restando 49. Em seguida, observou-se que quatro publicações não tinham acesso aberto, as quais foram desconsideradas. Portanto, o portfólio bibliográfico ficou constituído por 45 artigos alinhados ao objetivo desta pesquisa.

Na quarta etapa do método, análise dos dados, foram empregadas técnicas bibliométricas, cuja finalidade é estudar a organização da ciência a partir das fontes bibliográficas, para identificar atores, suas relações e tendências (SPINAK, 1996). A bibliometria se fundamenta em três leis: a de Lotka, a de Bradford e a de Zipf. A Lei de Lotka se refere à produtividade dos autores; a Lei de Bradford mede a produtividade dos periódicos, e desse modo, os periódicos que concentram elevados números de artigos sobre um tema seriam mais

relevantes para certa área; a Lei de Zipf mensura a frequência de determinadas palavras nos textos, gerando uma lista de termos mais utilizados dentro da área de pesquisa (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

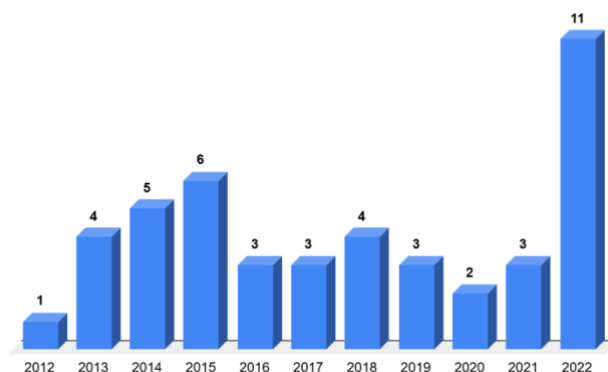
Assim, os 45 artigos que compõem o portfólio bibliográfico desta pesquisa foram analisados considerando-se os seguintes aspectos: ano de publicação, número de citações, relevância dos periódicos, autoria e respectiva nacionalidade, coautoria e frequência de palavras-chave. Posteriormente, a partir da leitura integral desses documentos, uma análise temática foi efetuada visando encontrar similaridades entre os textos e agrupá-los em categorias.

Por fim, a apresentação dos resultados, quinta e última etapa do método Denyer e Tranfield (2009), é evidenciada na seção a seguir.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No que concerne ao ano de publicação dos 45 artigos que compõem o portfólio bibliográfico desta pesquisa, observou-se a evolução do período correspondente a 2012 a 2022. Como mostrado no Gráfico 1, desse intervalo, os anos de 2015 e 2022 se destacam, sendo que o maior volume de publicações que envolve o tema em estudo foi registrado em 2022, com 11 (24,44%) artigos.

**Gráfico 1** - Ano de publicação dos artigos



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024)

Ainda que não exista uma linearidade de crescimento, verifica-se que há uma constância de publicações no período analisado, no entanto, chama a atenção a reduzida quantidade em 2020, com o menor índice de publicações do recorte temporal, apenas 2,2% artigos. O índice retorna a crescer em 2021, com 4,4% publicações, até atingir o ápice em 2022.

Outro dado relevante é a quantidade de citações dessas publicações. Ao analisar o número de citações, busca-se avaliar o reconhecimento científico dos artigos selecionados. Assim, os 45 artigos que compõem o portfólio bibliográfico desta pesquisa somam 4.341 citações, e 16 dos que possuem número de citações superior a 100 somam 3.563 citações, o que corresponde a 82,08% do total de publicações. No Quadro 2 estão relacionados os 45 artigos da amostra estudada, por ordem decrescente da quantidade de citações, contendo respectivos autores, ano de publicação, quantidade de citações e percentual de representatividade.

**Quadro 2** - Título do artigo, autor, ano de publicação, quantidade de citações e percentual de representação.

N.	Título	Autor	Ano	Citações	% de representação
1	<i>Exploitative and exploratory innovations in knowledge network and collaboration network: A patent analysis in the technological field of nano-energy</i>	Guan e Liu	2016	438	10,09%
2	<i>Neither invented nor shared here: The impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices</i>	Burcharth, Knudsen e Søndergaard	2014	402	9,26%
3	<i>The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation</i>	Castro, Verde, López e González	2013	389	8,96%
4	<i>Knowledge management in the age of cloud computing and Web 2.0: Experiencing the power of disruptive innovations</i>	Sultan	2013	309	7,12%
5	<i>Linking knowledge management, organizational learning and memory</i>	Antunes e Pinheiro	2020	288	6,63%
6	<i>Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry</i>	Nieves, Quintana e Osorio	2014	268	6,17%
7	<i>Models of adoption of open innovation within the food industry</i>	Bigliardi e Galati	2013	252	5,81%
8	<i>How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach</i>	Olan, Liu, Neaga, Chen e Nakpodia	2019	222	5,11%
9	<i>Customer orientation, innovation competencies, and firm performance: A proposed conceptual model</i>	Racela	2014	143	3,29%
10	<i>Determinants of firms' knowledge management system implementation: An empirical study</i>	Wang e Wang	2016	135	3,11%
11	<i>Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation: A moderated mediation analysis</i>	Xiea, Wang e Zeng	2018	134	3,09%
12	<i>Influences of cross-functional collaboration and knowledge creation on technology commercialization: Evidence from high-tech industries</i>	Lin, Wang e Kung	2015	126	2,90%
13	<i>Knowledge transfer dynamics and innovation: Behaviour, interactions and aggregated outcomes</i>	Wehn e Montalvo	2018	123	2,83%
14	<i>The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation</i>	Gonzaleza e Melo	2018	113	2,60%
15	<i>Recruitment, knowledge integration and modes of innovation</i>	Sverre, Herstada, Sandven e Ebersberger	2015	111	2,56%
16	<i>A learning and knowledge approach to</i>	Gavronski,	2012	110	2,53%

	<i>sustainable operations</i>	Klassen, Vachon e Nascimento			
17	<i>Human resources management in the system of organizational knowledge management</i>	Lenzion	2015	95	2,19%
18	<i>The creation and management of organizational knowledge</i>	Maruta	2014	92	2,12%
19	<i>Strategic knowledge management - Insights and pitfalls</i>	Venkitachalama e Willmott	2017	83	1,91%
20	<i>Knowledge map-based web platform to facilitate organizational learning return of experiences</i>	Abel	2015	72	1,66%
21	<i>The role of training to innovate in SMEs</i>	Pérez, Díaz e Rodríguez	2014	64	1,47%
22	<i>Developing green innovation performance by fostering of organizational knowledge and cooperative relations</i>	Morant, Millán, Carrion e Henseler	2017	56	1,29%
23	<i>A lessons-learned system for construction project management: A preliminary application</i>	Ferradaa, Núñez, Neyem, Serpell e Sepúlveda	2015	52	1,20%
24	<i>Identifying knowledge management process of Indonesian government human capital management using analytical hierarchy process and pearson correlation analysis</i>	Sensuse, Cahyaningsih e Wibowo	2015	47	1,08%
25	<i>Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs</i>	Varona, Paredes, Poza e Acebes	2021	43	0,99%
26	<i>When more is less: The role of cross-functional integration, knowledge complexity and product innovation in firm performance</i>	Luño, Bojica e Golapakrishnan	2018	41	0,94%
27	<i>State-of-the-art survey of artificial intelligent techniques for IoT security</i>	Ahanger, Aljumah e Atiquzaman	2022	29	0,67%
28	<i>A repositioning organizational knowledge dynamics by functional upgrading and downgrading strategy in global value chain</i>	Scuottoa, Perez, Nespoli e Petruzzelli]	2020	27	0,62%
29	<i>How does knowledge network affect a firm's explorative innovation? The contingent role of R&amp;D collaborations</i>	Xu, Li e Zeng	2016	17	0,39%
30	<i>Advancing large-scale R&amp;D projects towards grand challenges through involvement of organizational knowledge integrators</i>	Knudsen, Tranekjer e Bulathsinhala	2017	11	0,25%
31	<i>The double-edged sword of servitization in radical product innovation: The role of latent needs identification</i>	Wang, Gao e Wei	2019	11	0,25%
32	<i>Co-creation of knowledge in the urban planning context: The case of participatory planning for transitional social housing in Hong Kong</i>	Seo	2021	10	0,23%

33	<i>Evaluation of data sharing in production firms and innovation orientation in the effect of management capability on operational performance</i>	Celtekligil e Adiguzel	2019	8	0,18%
34	<i>Interfirm collaboration for knowledge resources interaction among small innovative firms</i>	Rios, Erhardt e Manev	2022	7	0,16%
35	<i>Incentive strategy about technology innovation based on knowledge ecological coupling in strategic emerging industry</i>	Long, Lu e Liu	2021	3	0,07%
36	<i>Current situation on organizational knowledge management, organization and governance</i>	Belhaddioui, Knouzi, Touri e Talbi	2013	2	0,05%
37	<i>Can inter-organizational knowledge-sharing improve enterprise innovation performance? The mediator effect of innovation capability and the moderator effect of network characteristics</i>	Dongling, Yuming, Xinmin, Chen, Yi e Chang	2022	2	0,05%
38	<i>Complex network-based evolutionary game for knowledge transfer of social e-commerce platform enterprise's operation team under strategy imitation preferences</i>	Wang e Xu	2022	2	0,05%
39	<i>When does servitization promote product innovation? The moderating roles of product modularization and organization formalization</i>	Wei, Huang, Wang e Sun	2022	2	0,05%
40	<i>Knowledge resources and design activities' impact on innovation types</i>	Sawatani	2022	1	0,02%
41	<i>How does organizational unlearning influence product innovation performance? Moderating effect of environmental dynamism</i>	Wang, Zheng, Mutuc, Su, Hu, Zhou, Fan, Hu e Wei	2022	1	0,02%
42	<i>Technological management knowledge model for the process of improving the creation of knowledge in information units</i>	García e Palomino	2022	0	0,0%
43	<i>Modeling the effect of trust on librarians' knowledge sharing: Assessing the effect of organizational intelligence and organization-based self-esteem as mediators</i>	Kakhki, Joyame, Asl e Harati	2022	0	0,0%
44	<i>More than a handshake - knowledge transfer in structured corporate-startup collaboration programs</i>	Möllmann	2016	0	0,0%
45	<i>Organizational knowledge networks, search and exploratory invention</i>	Zakaryan	2014	0	0,0%
<b>Total</b>				<b>4.341</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Conforme mostrado no Quadro 2, os 45 artigos que compõem o portfólio bibliográfico somam 4.341 citações. Destaca-se o artigo intitulado *“Exploitative and exploratory innovations in knowledge network and collaboration network: A patent analysis in the technological field of*

*nano-energy*”, de autoria de Jiancheng Guan e Na Liu, ambos vinculados à *University of Chinese Academy of Sciences*, e publicado em 2016 publicado no periódico *Research Policy*. Esse é o único artigo que apresenta quantidade de citações na casa de dois dígitos, com 10,09% do total de citações. Por outro lado, apenas quatro (0,08%) artigos não apresentaram, até a data da pesquisa, nenhuma citação, sendo dois publicados em 2022, um em 2016 e outro em 2014.

No que tange aos periódicos, contabiliza-se que os 45 artigos do portfólio bibliográfico foram publicados em 33 periódicos distintos, contudo, concentram-se no *Technovation* e *Journal of Business Research*, com quatro artigos em cada periódico, *Procedia Social and Behavioral Science* com 3 publicações e *International Journal of Information Management*, *Procedia Computer Science* e *Research Policy*, com dois artigos em cada um. Os demais 27 periódicos contam com apenas uma publicação cada. Assim, dos 45 artigos considerados para o portfólio bibliográfico, 17 estão indexados em cinco periódicos. O Quadro 3 evidencia o nome dos periódicos e respectiva quantidade de publicações.

**Quadro 3** - Periódicos que publicam sobre o tema.

Periódicos	Publicações
<i>Journal of Business Research</i>	4
<i>Technovation</i>	4
<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i>	3
<i>International journal of information management</i>	2
<i>Procedia Computer Science</i>	2
<i>Research policy</i>	2
<i>Cities, Computer Networks, Computers in Human Behavior, Computers in Human Behavior, Frontiers in Communication, Frontiers in Psychology, Industrial Marketing Management, Industry and Innovation, Innovation, International Journal of Hospitality Management, International Journal of Operations &amp; Production Management, International Journal of Production Economics, Journal of Cleaner Production, Journal of Industrial Engineering and Management, Journal of Innovation &amp; Knowledge, Journal of Innovation Management, Journal of International Management, Journal of Knowledge Management, Knowledge-Based Systems, Kybernetes, Procedia Manufacturing, Public Library Quarterly, Review of Managerial Science, Sustainability, Technology Analysis &amp; Strategic Management, Trends in Food Science &amp; Technology</i>	1 artigo em cada periódico

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Sobre a relevância do periódico, utiliza-se o parâmetro do número de citações para análise. Do acervo de publicações do *Technovation* e *Journal of Business Research*, verifica-se no Quadro 4 que os artigos publicados somam 891 citações, 20,53% de todo o acervo bibliográfico, o que denota a relevância do periódico, sobretudo em razão de possuir quator trabalhos que estão entre os mais citados do portfólio bibliográfico desta pesquisa.

**Quadro 4** - Artigos publicados em *Technovation* e *Journal of Business Research*.

Periódico	Título	Ano	Citações
<i>Technovation</i>	<i>Neither invented nor shared here: The impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices</i>	2014	402
	<i>The double-edged sword of servitization in radical product innovation: The role of latent needs identification</i>	2022	11
	<i>When does servitization promote product innovation? The moderating roles of product modularization and organization formalization</i>	2022	2
	<i>Organizational knowledge networks, search and exploratory invention</i>	2022	0

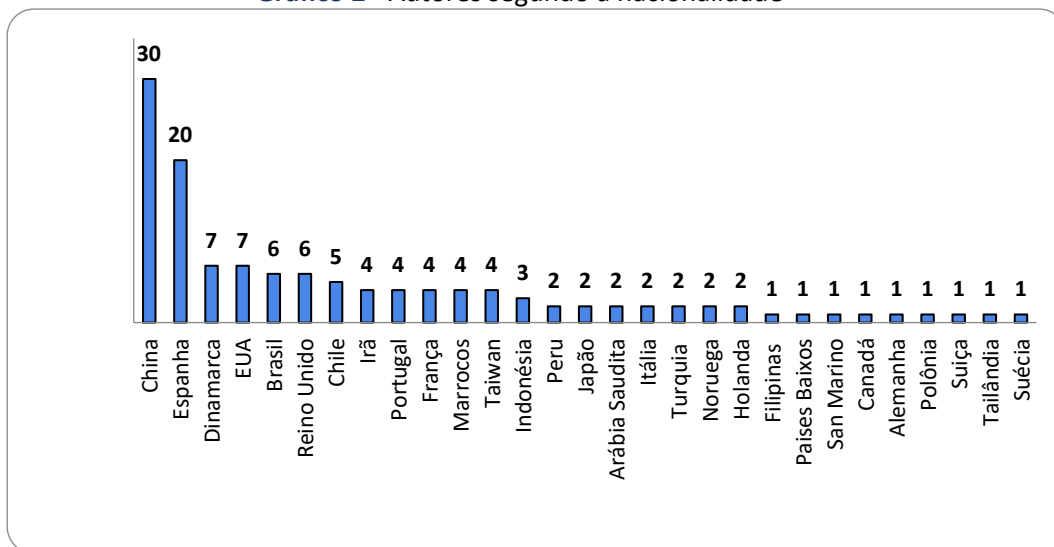
Journal of Business Research	<i>How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach</i>	2019	222
	<i>Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation: A moderated mediation analysis</i>	2018	134
	<i>The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation</i>	2018	113
	<i>Interfirm collaboration for knowledge resources interaction among small innovative firms</i>	2022	7

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024)

No tocante aos autores que compõem o portfólio bibliográfico desta pesquisa, a primeiro momento, observa-se que a maioria das publicações possui mais de uma autoria, haja vista que de 45 artigos, apenas nove apresentam um único autor, os demais possuem de dois a até oito autores. Entretanto, muito embora exista uma multiplicidade de autor por trabalho, observa-se que até a data desta pesquisa poucos estão associados a mais de um artigo publicado sobre o tema, pois do total de 127 autores do acervo, apenas 37% compõem autoria em mais de um artigo, portanto, 63% dos autores assinam apenas uma publicação.

Já em relação à nacionalidade dos autores, os resultados da pesquisa apontam que estes estão presentes em quatro continentes: América, Ásia, África e Europa. Chama a atenção a predominância dos asiáticos, com 38,58% dos autores da amostra. No Gráfico 2 apresenta a distribuição de autores por país. O país com maior número de autores que publica sobre conhecimento organizacional e inovação é a China, representando 23,62% do total de autores. Logo após está a Espanha, com 15,75%. Os demais países têm participação menor do que 5,51%.

Gráfico 2 - Autores segundo a nacionalidade



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

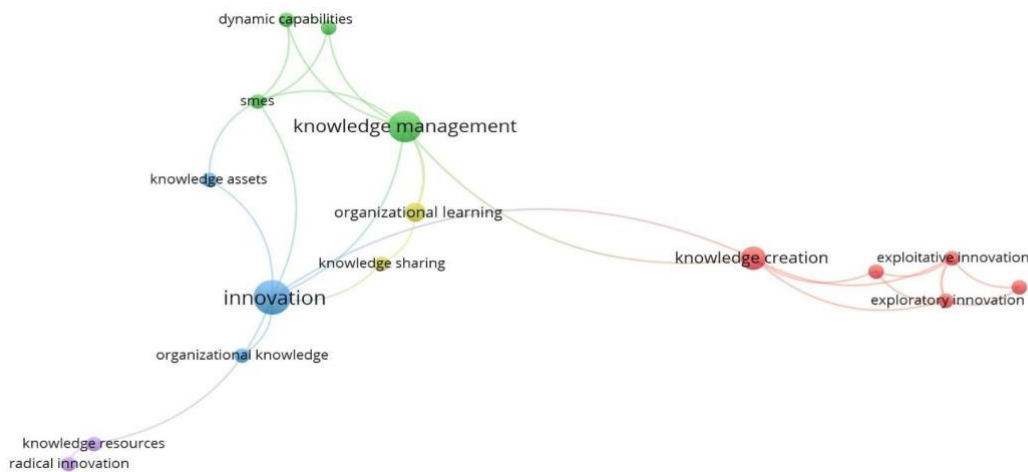
Os resultados da pesquisa evidenciam ainda que a maioria dos autores publicam em uma rede de colaboração. Foi possível identificar um artigo com a colaboração de nove autores, *“How Does Organizational Unlearning Influence Product Innovation Performance? Moderating Effect of Environmental Dynamism”*, de autoria de Xiaoping Wang, Chenglin Zheng, Eugene Burgos Mutuc, Ning Su, Tianyu Hu, Haitao Zhou, Chuhong Fan, Feng Hu e Shaobin Wei, publicado em 2022. Com seis autores está o artigo intitulado *“Can inter-organizational knowledge-sharing improve enterprise innovation performance? The mediator effect of innovation capability and the moderator effect of network characteristics”*, também publicado em 2022, de autoria de

Dongling, Yuming, Xinmin, Chen, Yi e Chang. Dois são os artigos com cinco autores; nove com quatro; treze com três; dez com dois; e nove com 1 autor.

Para verificar a distribuição de frequência das palavras-chave presentes nas publicações da amostra analisada, contou-se com o auxílio do software *VOSviewer*. Assim foram localizadas 164 palavras-chave e destas, 16 aparecem em no mínimo dois artigos. Portanto, 148 palavras-chave aparecem apenas uma única vez nas publicações analisadas.

Das palavras-chave identificadas (Gráfico 3), apenas três têm ocorrência em mais de três artigos, sendo estas: (1) *innovation*, que apresenta a maior ocorrência, estando presente em sete artigos, e se relaciona com outras seis palavras-chave, *organizational knowledge*, *knowledge sharing*, *knowledge creation*, *knowledge management*, *knowledge assets* e *smes (small and medium-size enterprises)*; (2) *Knowledge management*, presente em seis artigos e faz *link* com outras seis palavras-chaves, *innovation*, *organizational learning*, *knowledge creation*, *smes (small and medium-size enterprises)*, *dynamic* e *capabilities*; e (3) *knowledge creation*, com ocorrência em quatro artigos e se relaciona a outras quatro palavras-chave, *knowledge management*, *innovation*, *exploitative innovation* e *exploratory innovation*.

**Gráfico 3 - Ocorrência de palavras-chave**



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Por fim, procedendo-se à análise temática dos 45 artigos do portfólio bibliográfico desta pesquisa, validou-se a existência de fatores comuns que propiciaram a categorização em três grupos distintos, a saber: (1) inovação para o desenvolvimento do conhecimento organizacional; (2) compartilhar conhecimento para inovar; e (3) inovação e gestão do conhecimento, demonstrado no Quadro 5.

**Quadro 5 - Categorização dos estudos**

Grupos	Foco do estudo	Autores
Inovação para o desenvolvimento do conhecimento organizacional	A inovação impulsiona para a necessidade do desenvolvimento do conhecimento técnico e organizacional	Gavronski, Vachon e Nascimento (2012), Sultan (2013), Castro, Delgado-Verde, Navas-López e Cruz-González (2013), Bigliardi e Galati (2013), Belhaddioui, Knouzi, Touri e Talbi (2013), Burcharth, Knudsen e Søndergaard (2014), Saá-Pérez, Díaz-Díaz e Ballesteros-Rodríguez (2014), Maruta (2014), Abel (2015), Knudsen, Tranekjer e Bulathsinhala (2017), Gonzaleza e Melo (2018), Long, Lu e Liu (2021), Varona, López-Paredes, Poza e Acebes (2021), Sawatani (2022), Wei, Huang, Wang e Sun (2022) e Wang, Zheng, Mutuc, Su, Hu, Zhou, Fan, Hu e Wei

		(2022).
Compartilhar conhecimento para inovar	A necessidade de compartilhar o conhecimento, impulsionando a inovação e a criação de novas tecnologias	Lin, Wang e Kung (2015), Guan e Liu (2016), Xu, Li e Zeng (2016), Olan, Liu, Neaga, Pérez-Luño, Bojica e Golapakrishnan (2018), Wehn e Montalvo (2018), Chen e Nakpodia (2019), Celtekligil e Adiguzel (2019), Dongling, Yuming, Xinmin, Chen, XiaoYi e Chang (2022), Kakhki, Joyame, Asl e Harati (2022), Martin-Rios, Erhardt e Manev (2022), Möllmann (2022), Wang e Xu (2022), e Zakaryan (2022).
Inovação e gestão do conhecimento	A importância da gestão do conhecimento técnico, organizacional, e a constante busca por ferramentas que auxiliam e desenvolvem a gestão das novas tecnologias	Nieves, Quintana e Osorio (2014), Racela (2014), Sensuse, Cahyaningsih e Wibowo (2015), Lendizon (2015), Herstada, Sandven e Ebersberger (2015), Ferrada, Núñez, Neyem, Serpell e Sepúlveda (2015), Wang e Wang (2016), Albort-Morant, Leal-Millán, Cepeda-Carrion e Henseler (2017), Venkitachalama e Willmott (2017), Xiea, Wang e Zeng (2018), Wang, Gao e Wei (2019), Antunes e Pinheiro (2020), Scuottoa, Garcia-Perez, Nespoli e Petruzzelli (2020), Seo (2021), Ahanger, Aljumah e Atiquzzaman (2022) e García e Palomino (2022).

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Desta forma, conforme mostrado no Quadro 5, dos 45 artigos selecionados para o portfólio bibliográfico desta pesquisa, 16 apresentam a inovação para o desenvolvimento organizacional, sendo que estes trazem a importância do conhecimento organizacional para impulsionar a inovação. Por sua vez, 13 artigos propõem a necessidade de compartilhar o conhecimento, impulsionando o avanço da inovação e da criação de novas tecnologias, e 16 artigos mostram que relevância da gestão do conhecimento para o processo de inovação.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo mapeou e analisou a produção científica que conecta os temas inovação e conhecimento organizacional, a fim de compreender como esse assunto tem sido abordado pela comunidade científica. A partir de uma pesquisa nas bases de dados *ScienceDirect*, *Scopus* e *Web of Science* por artigos publicados no período de 2012 a 2022, 45 foram selecionados para compor o portfólio bibliográfico. Os dados foram analisados a partir de técnicas bibliométricas, considerando o ano de publicação, número de citações, periódicos, autoria, nacionalidade, co-autoria e frequência das palavras-chave. Ademais, uma análise temática foi efetuada com vistas a encontrar similaridades entre os textos e agrupá-los em categorias.

Os resultados evidenciam que o ano com maior número de publicações foi o de 2022, indicando assim tratar-se de um tema que tem sido discutido recentemente pela comunidade acadêmica. O artigo mais relevante, em número de citações, foi *“Exploitative and exploratory innovations in knowledge network and collaboration network: A patent analysis in the technological field of nano-energy”*, de autoria de Guan e Liu, publicado em 2015, com 438 citações até a data da pesquisa. Os artigos da amostra estudada foram publicados em revistas de distintas áreas de conhecimento, apontando assim a importância da temática.

Destaca-se que 127 autores trabalharam com esse tema, abordando as mais complexas e distintas áreas de inovação e conhecimento organizacional. Foram ainda identificadas 164 palavras-chave, sendo que os termos com maior frequência foram conhecimento organizacional, inovação e conhecimento, portanto, devidamente alinhados à pesquisa. Os 45 artigos do portfólio bibliográfico tratam de assuntos similares, envolvendo a inovação para o desenvolvimento do conhecimento organizacional; compartilhar conhecimento para inovar; e “inovação e gestão do conhecimento”.

Conclui-se, portanto, que o estudo atendeu a seu propósito, pois fornece uma estrutura que resume o conhecimento existente sobre conhecimento organizacional e inovação. Como limitações da pesquisa destaca-se o fato de ter sido realizada em apenas três bases de dados – *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*, podendo-se sugerir para futuras pesquisas a ampliação das bases de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.

BINSAWAD, M.; SOHAIB, O.; HAWRYSZKIEWYCZ, I. Factors impacting technology business incubator performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 1-30, 2019

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010. ISSN 1467-6486

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Eds.). **The Sage handbook of organizational research methods**. Sage Publications, 2009. p. 671-689.

DESS, G. G.; PICKEN, J. C. Changing roles: leadership in the 21st century. **Organizational Dynamics**, v. 28, p. 18-34, 2000

DE SÁ FREIRE, Pa.; SPANHOL, F. J. O conhecimento organizacional: Produto ou processo? **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 3-21, 2014.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação**: Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FUCK, M. P.; VILHA, A. M. Inovação Tecnológica: da definição à ação. **Revista Contemporâneos**, v. 9, p. 1-21, 2011.

GOUVÊA, P. S. V. *et al.* Inovação e Conhecimento Organizacional: um estudo bibliométrico em publicações brasileiras de 2009 até 2019. **Retail Management Review**, v.2, n.1, p.01-13, 2022.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, vol. 17, p. 109-122, 1996.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. **Anais...**, Salvador, 2005. p. 1-18.

GUIMARÃES, S. K. Produção do Conhecimento Científico e Inovação: desafios do novo padrão de desenvolvimento. **Caderno CRH**, v. 24, n. 63, p. 461-465, 2011.

- HELMANN, C. L. *et al.* Gestão da inovação e gestão do conhecimento: retenção de conhecimento técnico no processo de inovação. **Revista Espacios**, v. 37, n. 3. 2016.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.
- LAILY, N.; ERNAWATI, D. P. The Effect of Knowledge Sharing and Innovation Behavior on The Performance of Batik Entrepreneurs. **Journal Manajement**, v. 24, n. 2, p. 194-209, 2020.
- MARDANI, A. *et al.* The relationship between knowledge management and innovation performance. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 29, n. 1, p. 12-26, 2018.
- MASSINGHAM, P. Knowledge Sharing: What works and what doesn't work: A critical systems thinking perspective. **Systemic Practice and Action Research**, v. 28, p. 197-228, 2015.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ODE, E.; AYAVOO, R. The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 3, p. 210-218, 2019.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: Orientações para a coleta e interpretação de dados de inovação. 3. ed. 2005.
- PROBST, G.; RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SANTORO, G. *et al.* The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, p. 347-354, 2018.
- SANTOS, J. L. S.; MALDONADO, M. U.; SANTOS, R. N. M. dos. Inovação e conhecimento organizacional: um mapeamento bibliométrico das publicações científicas até 2009. **Organizações em contexto**, v. 7, n. 13, jan.-jun. 2011.
- SCUOTTO, V. *et al.* Uncovering the micro-foundations of knowledge sharing in open innovation partnerships: An intention-based perspective of technology transfer. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 152, p. 1-15, 2020.
- SERAFIM, L. **O poder da inovação**: como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011.
- SPINAK, E. Los análisis cuantitativos de la literatura científica y su validez para juzgar la producción latinoamericana. **Bol. Oficina Sanit. Panamer.**, v.120, n.2, p. 139-47, 1996.
- SVEIBY, K. E.; MARTINS, J. R. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros**. Global Brands Sveiby Associados, 2001.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ed. São Paulo: Artmed, 2008.

---

WANG, Y.; WANG, Y. Determinants of firms' knowledge management system implementation: An empirical study. **Computers in Human Behavior**, v. 64, p. 829-842, 2016.

WANG, L.; LI, S.; YOU, Z. The effects of knowledge transfer on innovation capability: A moderated mediation model of absorptive capability and network reliance. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 24, n. 2, p. 194-209, 2020.