



## GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

**Marco Tulio Braga de Moraes**

Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: [marcotuliomoraes@gmail.com](mailto:marcotuliomoraes@gmail.com)

**Karyne Malischeski**

Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [kakamalisheski@gmail.com](mailto:kakamalisheski@gmail.com)

**Gertrudes Aparecida Dandolini**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [gertrudes.dandolini@ufsc.com](mailto:gertrudes.dandolini@ufsc.com)

### Resumo

O presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura dos constructos de Gestão do Conhecimento (GC) e da Inovação Organizacional (IO), permeado pela visão pragmática e objetiva do paradigma funcionalista, preconizado por Gareth Morgan. Ademais, a pesquisa bibliográfica adotou como método o exploratório-descritivo, com contribuição para os aspectos teóricos e práticos enquanto estado da arte da literatura. Como IO, compreendem-se os esforços internos somados à interação com os recursos externos, incorporando novos conhecimentos e habilidades que, como produto, provocam melhorias no contexto da instituição. Enquanto GC, por sua vez, adota-se a perspectiva conceitual de que a prática do compartilhamento otimiza a capacidade das pessoas para a mudança. A partir dos levantamentos basilares, é possível aferir que a relação entre GC e IO influencia no desempenho organizacional, sobretudo na criação de resultados de valor atrelado ao processo de inovação. Como resultado, verificou-se que o gerenciamento para “além do estável” e para “além dos limites” corrobora a ideia de que a inovação é fator essencial para a superação dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. O tema de aprendizagem organizacional, neste contexto, ganha ênfase uma vez que contribui para impulsionar a inovação, assim como a demanda pela efetiva gestão das pessoas, detentoras do conhecimento e estratégias para a mudança. Merecem destaque também a relação do compartilhamento e da cooperação por meio da gestão do conhecimento, que desempenha um papel mediador entre a gestão da qualidade e a inovação, além do uso da tecnologia da informação nas organizações. Conclui-se que a gestão do conhecimento e a inovação dependem de um contexto organizacional propício, em que as relações extrapolam os limites de uma organização específica, sejam estas instituições públicas ou privadas. Como sugestão para futuros estudos, propõe-se a definição de modelos para a mensuração da gestão do conhecimento em projetos de inovação organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Inovação organizacional; Paradigma funcionalista; Revisão integrativa.

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL INNOVATION:  
AN INTEGRATIVE REVIEW**

**Abstract**

*The present study aims to carry out an integrative literature review of the Knowledge Management (KM) and Organizational Innovation (IO) constructs, permeated by the pragmatic and objective view of the functionalist paradigm, advocated by Gareth Morgan. Furthermore, the bibliographic research adopted the exploratory-descriptive method, with a contribution to the theoretical and practical aspects as a state of the art in the literature. As an IO, we understand the internal efforts added to the interaction with external resources, incorporating new knowledge and skills that, as a product, bring about improvements in the context of the institution. While KM, in turn, adopts the conceptual perspective that the practice of sharing optimizes people's capacity for change. From the basic surveys, it is possible to infer that the relationship between CG and IO influences organizational performance, especially in the creation of results of value linked to the innovation process. As a result, it was found that the management "beyond the stable" and "beyond the limits" corroborates the idea that innovation is an essential factor for overcoming the challenges faced by contemporary organizations. The theme of organizational learning, in this context, gains emphasis as it contributes to boosting innovation, as well as the demand for effective management of people, holders of knowledge and strategies for change. Also noteworthy is the relationship of sharing and cooperation through knowledge management, which plays a mediating role between quality management and innovation, in addition to the use of information technology in organizations. It is concluded that knowledge management and innovation depend on a favorable organizational context, in which relationships go beyond the boundaries of a specific organization, whether public or private institutions. As a suggestion for future studies, it is proposed the definition of models for the measurement of knowledge management in organizational innovation projects.*

**Keywords:** Knowledge management; Organizational innovation; Functionalist paradigm; Integrative review.

## **1 INTRODUÇÃO**

Resultados de estudos sobre a Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações (BOLISANI et al, 2019) demonstraram um crescente interesse dos pesquisadores sobre o tema inovação. Segundo o levantamento dos autores, utilizando dados da European Conference on Knowledge Management (ECKM), entre os anos de 2006 a 2013 e 2014 a 2018, a busca pelo assunto inovação (innovation) vem subindo posições em sua classificação, da 6ª para a 4ª colocação. Por meio dessa constatação preliminar, o presente estudo fortalece a evidência de que há crescente atenção das pesquisas para um entendimento das relações entre a gestão do conhecimento (knowledge management) e a inovação (innovation).

Neste contexto, a presente investigação tem como objetivo principal obter um panorama sobre o estado da arte das pesquisas existentes entre a gestão do conhecimento e a inovação organizacional. Os objetivos secundários foram: realizar o mapeamento das publicações científicas do tema de revisão e destacar as relações, apresentadas nas pesquisas, entre a gestão do conhecimento e inovação organizacional. Utilizou-se como método a visão integrativa da literatura, por meio das bases de dados Scopus e Web of Science. Nas análises foram considerados os fundamentos teóricos relacionados à Gestão do Conhecimento (GC) e à inovação organizacional (IO), juntamente com a visão do paradigma funcionalista de Gareth Morgan. Em síntese, a abordagem de Morgan baseia-se na seguinte afirmação "a perspectiva funcionalista é, preliminarmente, reguladora e pragmática em suas orientações básicas, preocupada em compreender a sociedade de uma forma que gere conhecimento empírico útil" (MORGAN, 1980, p. 608).

Segundo o autor, o funcionalismo é entendido como uma visão que supõe a existência de uma sociedade concreta e real, com suas instituições e práticas organizacionais. Além disso, a presente pesquisa aspira contribuir para a consolidação de fundamentos dos estudos científicos em GC. Enfatiza as contribuições dos principais estudos em gestão do conhecimento e inovação. Como referência, o conceito teórico de Santos (2020) foi estabelecido como ponto de partida, pois considera a GC como atividade relacionadas ao planejamento, implementação, operação e monitoramento de atividades de gestão bem-sucedida do capital intelectual.

O artigo está estruturado em quatro sessões, posteriores à introdução, sendo a primeira o referencial teórico, no qual foram apresentados conceitos gerais acerca da perspectiva funcionalista de Morgan, IO, GC e a relação entre IO e GC. A sessão seguinte explicita os procedimentos metodológicos adotados, tanto no que se refere às etapas quanto aos critérios de busca nas bases de dados, de inclusão e exclusão dos materiais e de análise dos artigos. Em continuidade, por meio da visão funcionalista adotada, a terceira sessão apresenta os principais resultados encontrados durante as análises dos materiais estudados, considerando os fundamentos teóricos da GC e a IO. Como última sessão, a conclusão dos autores, trazendo os principais aprendizados e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Perspectiva funcionalista de Morgan**

Segundo Morgan (1980), paradigmas são visões utilizadas pela ciência com o intuito de pensar o mundo mediado pelo ambiente social. Nesta análise, especificamente relacionada à teoria das organizações, o entendimento de paradigma fundamenta-se no ponto de inflexão criado por Kuhn (2009), ou visão utilizada para uma ciência. Por meio do qual, o conceito de paradigma é utilizado em três amplos sentidos, quais sejam: (a) entendido como completa visão da realidade, (b) como organização social da ciência e, por fim, (c) relacionado à utilização concreta de tipos específicos de ferramentas e textos para o processo de solução de quebra-cabeças científicos (MORGAN, 1980, p. 606).

A visão funcionalista se difere do interpretativismo, este, em análises, essencialmente vinculado ao subjetivismo. Morgan afirma que o paradigma funcionalista se baseia na suposição de que há uma realidade social concreta e real, ordenada e regulada por fenômenos cujas funções são exercidas em um determinado contexto social. Assim, a visão funcionalista, como enaltecido por Morgan, “enfoca o entendimento do papel dos seres humanos na sociedade”. Com o propósito de indicar os preceitos utilizados para este trabalho de revisão bibliográfica, considerar-se-á uma perspectiva pragmática-objetiva da realidade, condizente ao paradigma funcionalista. Por conseguinte, a visão adotada será objetiva, sob o ponto de vista da regulação social tangível, no sentido de gerar conhecimento científico útil e excluir possíveis juízos de valores durante as análises.

### **2.2 Inovação organizacional**

Em um ambiente de crescente incerteza e complexidade, a capacidade de adaptação é praticamente questão de sobrevivência. Drucker (1985), assim, defende as mudanças como oportunidades, o que, na visão de Schumpeter (1982) está vinculado àquilo que é novo e relacionado ao desempenho de mercado. Trott (2012) entende que a inovação surge como uma forma de repensar a ação, de modo a responder às modificações ambientais e agregar valor. Para Tidd (2015, p.4), “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”. A inovação pode ser incremental, relacionada ao “fazer melhor”, e radical, “fazer diferente” (HBE, 2003).

Tanto Trott (2009) quanto Tidd (2015) salientam que inovação não é mera invenção, mas a capacidade de transformar ideias em realidade, por meio de um processo. Portanto, precisa levar em consideração o contexto organizacional e os desafios de gestão (TIDD, 2021), tendo em vista que a inovação permeia uma série de disciplinas diferentes, necessárias para a compreensão do todo. O desafio central da gestão da inovação é o ajuste, enquanto forma estrutural mais adequada para a situação específica (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Conforme cita o Manual de Oslo (OECD, 2018), como conceito, inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método organizacional (mudanças nas práticas de negócios) ou em marketing (relações externas). Ou seja, enquanto dimensão, a inovação pode ocorrer como mudança: a) no que é oferecido pela organização; b) na forma como isto é criado e entregue; c) no contexto da organização e/ou; d) nos modelos mentais que orientam o que a organização faz (TIDD, 2015).

Recentemente, no ano de 2020, foi publicada pela International Organization for Standardization a ISO 56000, que apresenta os fundamentos e vocabulário referente à gestão da inovação. Nesta publicação, a inovação organizacional é tratada como a habilidade da organização às mudanças em um contexto específico da organização. Reconhecendo a capacidade de inovação de uma organização como aquela capaz de promover o crescimento sustentável, viabilidade econômica, aumento do bem-estar e desenvolvimento social.

As capacidades de inovação de uma organização incluem a habilidade de entender e responder às mudanças nas condições de seu contexto, buscar novas oportunidades e alavancar o conhecimento e a criatividade das pessoas dentro da organização em colaboração com partes externas interessadas. (ISO, 2020)

Para este trabalho, assume-se a visão de que a inovação organizacional está atrelada aos esforços internos da empresa somados à interação com os recursos externos, de modo que se incorporem novos conhecimentos e habilidades para a criação de produtos e/ou serviços melhorados na organização, portanto, na dimensão da mudança em seu contexto. Para que esta inovação de fato ocorra, corroboram Lawson e Samson (2001), ela deve ser percebida e valorizada pelas partes interessadas, o que depende também de uma cultura que estimule os colaboradores e traga, como resultado, vantagem competitiva às empresas (BARNEY, 1991).

Chen, Walker e Sawhney (2019) compreendem que podem existir seis tipos de inovação organizacional: 1) quanto à missão/propósito; 2) relacionada à política (partes interessadas); 3) de gestão (processo, estrutura e capacidade); 4) de parceiros; 5) de serviços (entregas) e 6) quanto ao cidadão (colaboração).

### **2.3 Gestão do conhecimento**

Registra-se que esta pesquisa foi construída à luz do conceito de Gestão do Conhecimento difundido em Santos (2020), enquanto:

(...) gestão das atividades e processos organizacionais que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas. (SANTOS, 2020)

O conhecimento organizacional está diretamente ligado à tríade pessoas, processos e tecnologia. Nonaka e Takeuchi (1997) o relacionam tanto à experiência e à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com outras pessoas. Outros autores também pautam o conhecimento a um conjunto de experiências (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CASTELLS, 1999; BENDER; FISH, 2000; QUEIROZ, 2001; KOSKINEN, 2013), assim como a uma mistura de crenças e valores (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BENDER; FISH, 2000; FIRESTONE; MCELROY, 2003; ZINS, 2007) e à prática compartilhada (DESPRES; CHAUVEL, 2000). O

conhecimento é um ativo intangível, e está ligado às pessoas (PROBST; RAUB et al, 2002; BENDER; FISH, 2000; QUEIROZ, 2001; GRUSMANN; SIQUEIRA, 2007; KOSKINEN, 2013). Polayni (1967) destaca, no entanto, que nós sabemos mais do que somos capazes de expressar.

A concepção de Gestão do Conhecimento (GC) surgiu em meados dos anos 90, em um contexto em que as organizações se viram diante da necessidade de inovar e de serem mais efetivas em seus processos, sobretudo, devido ao aumento da exigência dos consumidores (CASTILLO; CAZARINI, 2009; BENDER; FISH, 2000). Santos (2020) destaca que a gestão do conhecimento objetiva a melhoria de produtividade por meio da gestão de processos, isto é, está atrelada à geração de valor a partir da combinação de dados e informação como apoio à tomada de decisão, por meio de processos e produtos (pessoas e agentes não humanos).

No contexto organizacional, a GC requer integração e equilíbrio entre liderança, tecnologia e aprendizado, tendo como fatores de sucesso a gestão de pessoas e orientação de resultados. Para obter um melhor desempenho, as organizações demandam de uma estratégia prática e coerente, com um abrangente ciclo de gestão do conhecimento, afirma Mohajan (2016). Compreendendo que a criação e/ou a aquisição de conhecimento pela organização lhe confere vantagem competitiva, sua gestão tende a operar como um ativo estratégico na busca de resultados superiores (FELURY; JUNIOR, 2001). O tema tem sido comumente abordado de forma conjunta à aprendizagem organizacional, mais especificamente abordada por Peter Senge (1990) e Nonaka & Takeuchi (1997), de modo que seja adequadamente trabalhado o conhecimento interno no oferecimento de novas oportunidades de atuação das empresas.

## **2.4 Gestão do conhecimento e inovação organizacional**

Enquanto estratégia corporativa, a inovação está relacionada ao acúmulo de conhecimentos específicos da organização, ou seja, à absorção de novos conhecimentos somada à capacidade de reagir rápido e inteligentemente. Estruturas e processos internos, sob este prisma, devem equilibrar exigências conflitantes, conciliando conhecimento especializado e integração.

Os recursos inseridos precisam estar conectados não apenas com o artefato em si, produto da inovação, mas com o conhecimento e habilidades dos grupos de pessoas dentro e fora das organizações (TROTT, 2009). Chesbrought (2012) trata de um novo paradigma com a abordagem da inovação aberta. Parte-se, portanto, da ênfase da criação do conhecimento para os fluxos de conhecimento, o que requer uma conectividade crescente de todo sistema de inovação. A necessidade de conexões eficientes exige que as empresas colaborem no ecossistema ao mesmo tempo que concorrem entre elas (CHESBROUGH, 2012).

Como pressuposto, compreende-se que a prática do compartilhamento do conhecimento acelera e otimiza a capacidade os indivíduos para a mudança, o que reflete no crescimento da inovação nas organizações (ODE; AYAVOO, 2020).

## **3 MÉTODO E MATERIAIS DE PESQUISA**

### **3.1 Procedimentos metodológicos**

Revisar uma literatura científica, de forma integrativa, tem o objetivo de resumir o que foi produzido pela ciência, promovendo uma compreensão de um fenômeno específico (BROOME, 2000). Quando bem realizada, uma revisão de literatura, apresenta o estado da arte de um tema específico, contribuindo, então, para o avanço teórico e, também, com aplicabilidade prática e política (WHITTEMORE, 2005). A mesma autora enfatiza que algumas estratégias são necessárias para se alcançar um rigor às revisões de literatura científica, dentre

as quais atribuem-se como etapas primordiais: a identificação do problema, a busca de literatura, a avaliação dos dados, a análise dos dados e, por fim, a apresentação de resultados.

Com o propósito de estabelecer uma estratégia de revisão de literatura científica, primeiramente, foi definido o problema de pesquisa. Os resultados obtidos por Bolisani (2019) serviram como ponto de partida para esse objetivo. Por consequência, optou-se por atualizar a abordagem feita por este autor, mais especificamente, com o objetivo de identificar o estado da arte das pesquisas, em face às relações entre a gestão do conhecimento e a inovação organizacional. Posto isso, a próxima etapa foi a busca pela literatura relacionada ao tema, utilizando os constructos: “knowledge management” e “organizational innovation”, utilizando a SCOPUS e a Web of Science como bases de dados científicos para as buscas. A Tabela 2 apresenta os critérios de busca utilizado nas referidas bases de dados.

**Tabela 1 – Critérios de Busca nas Bases de Dados**

Bases	Palavra-chave (1)	Palavra-chave (2)	Op. Pesq.	Período (5 anos)	Tipo doc.	Área de estudo	Idiomas
Scopus	<i>knowledge management</i>	<i>organizational innovation</i>	<i>and</i>	de 2018 a 2022	Artigos (Journal)	<i>business</i> (negócios), <i>management</i> (gestão) e <i>accounting</i> (contabilidade).	Inglês e/ou Português
Web of Science	<i>knowledge management</i>	<i>organizational innovation</i>	<i>and</i>	de 2018 a 2022	Artigos (Journal)	<i>business</i> (negócios), <i>management</i> (gestão) e <i>accounting</i> (contabilidade).	Inglês e/ou Português

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Foram considerados apenas os artigos com 5 citações, ou mais, e excluídos aqueles duplicados. Isto é, considerados apenas uma vez os artigos indexados nas duas bases de dados. Decorrentes da base de dados Web of Science, restaram excluídas 8 repetições. Chegou-se, então, à seleção de 19 artigos na base SCOPUS e 21 artigos na base Web of Science, totalizando 40 artigos como portfólio para as análises posteriores.

A Tabela 3 descreve a implementação das estratégias de busca conforme as ferramentas disponíveis nas bases de dados determinadas para a pesquisa. Entre os constructos foi utilizado o operador “AND”, como forma de estabelecer uma conexão, ou adição, entre os termos da pesquisa. Na tabela a seguir, constam as strings de busca – ou série de caracteres – utilizadas nos buscadores. Em outras palavras, como são representados os elementos restritores nas ferramentas das bases de dados. Do mesmo modo, critérios de elegibilidade foram delimitados, conforme detalhado:

**Tabela 2** – Estratégias de busca nas bases de dados SCOPUS e Web of Science

Construtores e operador "AND"	Strings de busca	Critérios de elegibilidade
"knowledge management" AND "organizational innovation"	SCOPUS: TITLE-ABS-KEY ("knowledge management" AND "organizational innovation") AND (LIMIT-TO(PUBSTAGE, "final")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "COMP")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Knowledge Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Organizational Innovation")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Portuguese")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j"))	Artigos dos anos de 2018 a 2022. Áreas de estudo: <i>business</i> (negócios), <i>management</i> (gestão) e <i>accounting</i> (contabilidade). Tipo de documento: artigos de periódicos científicos, revisado por pares.
	Web of Science: "knowledge management" (Tópico) and "organizational innovation" (Tópico) and 2022 or 2021 or 2020 or 2019 or 2018 (Anos da publicação) and Artigo (Tipos de documento) and Management or Business (Categorias da Web of Science) and English or Portuguese (Idiomas)	Somente os publicados em língua inglesa ou portuguesa. Somente com 5 ou mais citações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, e conseguinte seleção dos artigos, constituiu-se o portfólio base para as análises. Assim, como critérios de análise, durante as leituras dos artigos enfatizou-se destacar os conceitos apresentados pelos autores das pesquisas, referentes aos constructos “knowledge management” e “organizational innovation”. A base teórica para a relação entre os dois constructos foi, respectivamente, àquelas que coadunam as definições dos trabalhos de Santos (2009) e OECD (2018).

**Tabela 3** – Abordagem teórico-conceitual da pesquisa: conceitos basilares

Constructos	Autores	Conceitos
Knowledge Management	SANTOS, 2020	Gestão das atividades e processos organizacionais que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas.
Organizacional Innovation	OECD, 2018	Tipo de inovação enquadrada em inovação de processos de negócios.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Por meio desse referencial teórico-conceitual, formaram-se as bases para a investigação das relações entre os constructos. Em primeira análise, o objetivo foi encontrar evidências sobre: (a) criação, e/ou aquisição, e/ou compartilhamento de conhecimentos nas organizações; (b) capacidade dos indivíduos para mudança, isto é, tendência natural à inovação e; (c) ativos estratégicos na busca de resultados superiores.

Na avaliação dos dados, foram analisadas as pesquisas e a afinidade às definições conceituais, a partir da leitura do título, palavras-chave e, posteriormente, resumos e resultados das pesquisas. Então, foram identificadas as principais abordagens teóricas inerentes à gestão do conhecimento e a inovação organizacional considerando o paradigma funcionalista, que busca explorar fenômenos com a ótica objetiva (BURREL; MORGAN, 1979).

Desse modo, com a subsunção dos conceitos basilares ao objetivo definido, chegou-se durante as análises dos textos aos seguintes indicadores para a síntese dos resultados: (a) percepção sobre a gestão do conhecimento, (b) percepção sobre o processo de inovação, (c) finalidade da relação entre gestão do conhecimento e inovação organizacional, (d) principais fatores da influência relacional entre os termos e, por fim, (e) resultados de valor alcançados/almejados pelas organizações.

#### 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1 Trabalhos selecionados para constituição do portfólio

Os 40 trabalhos selecionados foram alocados em uma matriz de síntese (empírico-analítica) e, então, possível a análise das publicações, conforme Tabela 4 a seguir:

**Tabela 4** - Trabalhos selecionados para a constituição do portfólio e análises

Autor	Título	Ano
Farzaneh, M; Ghasemzadeh, P; Nazari, JA; Mehralian, G	Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance	2021
Azeem M., Ahmed M., Haider S., Sajjad M.	Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation	2021
Lei, H; Khamkhoutlavong, M; Le, PB	Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture	2021
Iqbal S., Rasheed M., Khan H., Siddiqi A.	Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management	2021
Soomro, BA; Mangi, S; Shah, N	Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance	2021
Zahedi, MR; Khanachah, SN	The effect of knowledge management processes on organizational innovation through intellectual capital development in Iranian industrial organizations	2021
Jarmooka Q., Fulford R.G., Morris R., Barratt-Pugh L.	The mapping of information and communication technologies, and knowledge management processes, with company innovation	2021
Sun, YB; Liu, JY; Ding, YX	Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation	2020
Drewniak R., Karaszewski R.	Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence	2020
Wang F., Chen K.	Do product imitation and innovation require different patterns of organizational innovation? Evidence from Chinese firms	2020
Goyal S., Ahuja M., Kankanhalli A.	Does the source of external knowledge matter? Examining the role of customer co-creation and partner sourcing in knowledge creation and innovation	2020
Barba-Aragon, MI; Jimenez-Jimenez, D	HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator	2020
Jiménez-Jiménez D., Martínez-Costa M., Para-Gonzalez L.	Implications of TQM in firm's innovation capability	2020
Pham Q.T., Pham-Nguyen A.-V., Misra S., Damaševičius R.	Increasing innovative working behaviour of information technology employees in Vietnam by knowledge management approach	2020



Chatterjee, S; Moody, G; Lowry, PB; Chakraborty, S; Hardin, A	Information Technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization	2020
Kafetzopoulos, D; Psomas, E; Skalkos, D	Innovation dimensions and business performance under environmental uncertainty	2020
Miller L., Miller A.F.	Innovative work behavior through high-quality leadership	2020
Sadeghi Boroujerdi S., Hasani K., Delshab V.	Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions	2020
Ode, E; Ayavoo, R	The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation	2020
Chaurasia S.S., Kaul N., Yadav B., Shukla D.	Open innovation for sustainability through creating shared value-role of knowledge management system, openness and organizational structure	2020
Wang R.	Evolutionary game of knowledge sharing in master-apprentice pattern of innovative organization	2019
Shi, YW; Lin, W; Chen, PK; Su, CH	How can the ISO 9000 QMS improve the organizational innovation of supply chains?	2019
Mohamad, MR; Zin, NM	Knowledge management and the competitiveness of small construction firms Innovation as mediator	2019
Susanty, AI; Yuningsih, Y; Anggadwita, G	Knowledge management practices and innovation performance A study at Indonesian Government apparatus research and training center	2019
Teixeira E.K., Oliveira M., Curado C.M.M.	Pursuing innovation through knowledge sharing: Brazil and Portugal	2019
Ding, WX; Choi, E; Aoyama, A	Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance	2019
Kianto A., Shujahat M., Hussain S., Nawaz F., Ali M.	The impact of knowledge management on knowledge worker productivity	2019
Tajdini, J; Tajeddini, O	Innovativeness and knowledge management in public sector enterprises	2018
Hamdoun M., Chiappetta Jabbour C.J., Ben Othman H.	Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management	2018
Naqshbandi, MM; Jasimuddin, SM	Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals	2018
Wu I.-L., Hu Y.-P.	Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design	2018
Rajapathirana, RPJ; Hui, Y	Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance	2018
Abdi K., Mardani A., Senin A.A., Tupenaite L., Naimaviciene J., Kanapeckiene L., Kutut V.	The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry	2018
Chatzoglou, P; Chatzoudes, D	The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation	2018
Sadeghi A., Rad F.M.	The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation	2018
Raghuvanshi, J; Garg, CP	Time to get into the action Unveiling the unknown of innovation capability in Indian MSMEs	2018
Pauget, B; Dammak, A	Towards a relational innovation	2018
Popa, S; Soto-Acosta, P; Perez-	An investigation of the effect of electronic business on	2018

Gonzalez, D	financial performance of Spanish manufacturing SMEs	
Simao, L; Franco, M	External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective	2018
Ngoc-Tan N., Gregar A.	Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam	2018

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

#### 4.2 Análise e discussões dos resultados da pesquisa

Dos resultados da pesquisa e síntese dos conceitos apresentados pelos autores, integrando as concepções entre a GC e a IO, chegou-se por consequência, a uma síntese por meio de matriz de síntese empírico-analítica das publicações, conforme Tabela 5.

**Tabela 5** - Matriz de síntese empírico-analítica das publicações.

GC (gestão do conhecimento)	IO (inovação organizacional)	Com a finalidade (na organização)	Fatores de influência	Resultados Valor (inovação org.)
Compartilhamento de conhecimento	Processo de inovação	Vantagem competitiva	Cultura organizacional	Geração de conhecimento
Gestão do conhecimento	Inovação do produto	Sustentabilidade	Liderança orientada para o conhecimento	Inovação organizacional
Armazenamento de conhecimento	Comportamento de trabalho inovador	Desempenho dos negócios	Capacidade de Gestão do Conhecimento	Inovação do produto
Difusão de conhecimento	Efeitos mediadores da inovação (GC e compatibilidade)	Competitividade das empresas	Comportamento de trabalho inovador	Comportamento de trabalho inovador
Geração de conhecimento		Produtividade	A influência da Gestão do Conhecimento ou Inovação Organizacional	Desempenho de inovação
Papel mediador da Gestão do Conhecimento	Desempenho de inovação	Vantagem competitiva		Capacidade de inovação
Cultura organizacional	Inovação aberta	Processo de negócio	Cultura e Conhecimento Organizacional = Inovação Organizacional	
Capacidade de Gestão do Conhecimento	Capacidade de inovação			
Liderança orientada para o conhecimento	Inovação da empresa			

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Os artigos selecionados demonstraram, em sua grande maioria, que a relação entre GC e IO influencia o desempenho organizacional, reverberando na criação de resultados de valor.

O compartilhamento de conhecimento mostrou-se positivamente atrelado à inovação, sendo sua aplicação, portanto, mediadora para o desempenho.

Nove pesquisas trazem o tema de aprendizagem organizacional no âmbito da GC, baseadas na visão de conhecimento que contribui para impulsionar a inovação. Aprender com inovação gera capacidade de absorção (LIM, 2021; CARDOZO *et al.*, 2019; LEE, SONG, 2018), que identifica, integra e aplica o conhecimento (ALBASSAMI *et al.*, 2019).

Ainda, é tratado sobre a questão da aprendizagem mútua (DREWNIK; KARASZEWSKI, 2020), na qual a troca de conhecimento é realizada por meio de redes de relacionamento entre a empresa e diferentes partes interessadas (SAREEN, PANDEY, 2021) e pode ser feita tanto entre os indivíduos, enquanto colaboração interna (LOPEZ; MARTINEZ, 2019; WANG, 2020), quanto por meio de alianças externas (DREWNIK; KARASZEWSKI, 2020).

Para Popa *et al.* (2018), Iqbal *et al.* (2020) e Raghuvanshi e Garg (2018), o conhecimento demanda gerenciamento e opera no alinhamento da capacidade da empresa, com efeito positivo para a IO. Nesta linha, Farzaneh *et al.* (2021) e Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) sugerem reforço nas capacidades dinâmicas como uma ferramenta estratégica para gerar e distribuir novos conhecimentos, sendo complementado por Wang e Chen (2020) que a padronização também representa papel importante, reforçando que a inovação requer uma melhoria abrangente no design organizacional. Mudanças nos arranjos institucionais são a base da inovação, e para que isso ocorra há a gestão do conhecimento (VENTURA *et al.*, 2020).

No aspecto interno da organização, especificamente, restou observado que a gestão de pessoas traz elevado impacto para a GC e a IO (AAGARD, 2017; RASHEED *et al.*, 2017; ANSER *et al.*, 2020; IQBAL *et al.*, 2020; SHI *et al.*, 2019). Um sistema de gestão estratégica de recursos humanos direcionado para a mudança e a criatividade, apoiam positivamente a exploração de competência (BARBA-ARAGON; JIMENEZ-JIMENEZ, 2020).

Três artigos trazem associação direta do papel da liderança baseada no conhecimento sobre os efeitos da IO (LIM, 2021; NAQSHBANDI, JASIMUDDIN, 2018; SADEGHI, RAD, 2018). De acordo com Adbdi *et al.* (2018), a cultura organizacional e a GC influenciam a IO. Chen, Yeh e Madsen (2019) exploraram a importância da coordenação das habilidades e comportamentos do colaborador como reflexo no desempenho da IO, sobretudo em indústrias de alta tecnologia, com reforço para a integração do conhecimento para isto. Complementa, pois, indicando que o conhecimento dos trabalhadores temporários tem alto impacto no desempenho da IO. Para que isto ocorra, é necessário que os gestores atuem com coordenação e flexibilidade para que, de modo que estes os trabalhadores possam alocar efetivamente alocar suas contribuições.

Outros três artigos abordam explicitamente acerca da vantagem competitiva, sendo que Ullah *et al.* (2019) aprofundam na questão da vantagem competitiva sustentável, representada pelo alcance de níveis avançados de inovação, obtidos pelo compartilhamento e pela cooperação duradouros por meio da gestão do conhecimento.

Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa e Para-Gonzalez (2020) demonstram que existe um efeito curvilíneo entre a gestão da qualidade total e a IO. Ambas as perspectivas de orientação para o mercado e gestão do conhecimento desempenham um papel mediador entre a gestão da qualidade total e a inovação. Como implicações práticas, segundo os autores, os gestores devem estar cientes de que a gestão baseada na qualidade total ajuda as organizações não apenas a obter maior qualidade, mas também a serem orientadas para o mercado e gerenciar melhor seu conhecimento; o que os ajudará a desenvolver inovações.

Aparece também como constructo da relação entre GC e IO, especificamente, a inovação aberta (NAQSHBANDI; JASIMUDDIN, 2018; WU; HU, 2018). Os diferentes níveis de criação de resultados de valor compartilhado exigem que as organizações configurem

intervenções organizacionais em diferentes níveis do sistema de gestão do conhecimento, abertura e estrutura organizacional (CHAURASIA *et al.*, 2020).

O uso da tecnologia da informação (TI) e da IO, por meio de recursos baseados no conhecimento, foi apresentado por Nieves & Osorio (2019), sendo a TI também relacionada como componente nas pesquisas de Jarmooka *et al.* (2021), Soto-Acosta *et al.* (2017), Rasheed *et al.* (2017).

## 5 CONCLUSÕES

Com base neste estudo conclui-se que a gestão do conhecimento e a inovação dependem de um contexto organizacional propício, em que as relações extrapolam os limites de uma organização específica, sejam estas instituições públicas ou privadas. Os conceitos estudados foram baseados em uma visão holística das atividades e interações organizacionais. Isto é, em amplo sentido e ao longo do tempo, um ambiente adequado para a organização alcançar a sustentabilidade de suas atividades depende fundamentalmente de uma cultura de aprendizagem organizacional e ampla disseminação de conhecimentos.

Por consequência, o gerenciamento das organizações por meio de uma gestão para “além do estável” e para “além dos limites”, corrobora a ideia de que o conhecimento e a inovação estão entre os principais fatores ao enfrentamento dos desafios da economia baseada no conhecimento.

As organizações demandam a constituição de estruturas que visem a sustentabilidade, a criação e aquisição de novos conhecimentos adicionados ao estoque de seus recursos, tendo o conhecimento como elemento fundamental nas atividades dos agentes econômicos. Em uma sociedade baseada no conhecimento, este deve ser entendido como recurso indispensável à ampla atividade de inovação e, sobretudo, como essência às atividades organizacionais para o século XXI.

Como sugestão para futuros estudos, ganha ênfase a definição de modelos para a mensuração da gestão do conhecimento em projetos de inovação organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABDI, Kambiz *et al.* The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. **Journal of Business Economics and Management**, v. 19, n. 1, p. 1-19, 2018.

AZEEM, Muhammad *et al.* Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, v. 66, p. 101635, 2021.

BARBA-ARAGÓN, María Isabel; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel. HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. **European Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 791-803, 2020.

BARNEY, J. B. Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada. **Diário de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENDER, S.; FISH, A. The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p.125, 2000.

BOLISANI, E., SCARSO, E. (2019), The Times They are (Not?) A Changing: Recent Trends of Knowledge Management Literature, **Eletronic Journal Knowledge management**, v. 17, n. 1, 89-99, EJKM, April 2019.

BOROUJERDI, Saeed Sadeghi; HASANI, Kaveh; DELSHAB, Vahid. Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions. **Kybernetes**, 2019.

BROOME, Marion E. Integrative literature reviews for the development of concepts. **Concept development in nursing: foundations, techniques and applications**, v. 231, p. 250, 2000.

BURREL, G., & MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra., 1999.

CHATTERJEE, Sutirtha et al. Information Technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 29, n. 1, p. 101596, 2020.

CHATZOGLU, Prodromos; CHATZOUCES, Dimitrios. The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. **European Journal of Innovation Management**, 2017.

CHAURASIA, Sushil S. et al. Open innovation for sustainability through creating shared value-role of knowledge management system, openness and organizational structure. **Journal of Knowledge Management**, 2020.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DESPRES, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000.

DING, Weixu; CHOI, Eugene; AOYAMA, Atsushi. Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. **Asia Pacific Management Review**, v. 24, n. 4, p. 310-317, 2019.

DREWNIAK, Rafał; KARASZEWSKI, Robert. Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 387-416, 2020.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. New York: Harper & Row, 1985.

FARZANEH, Mandana et al. Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, 2020.

FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. **Key Issues in the New Knowledge Management**. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth Heinemann, 2003.

FLEURY, M. T.; JUNIOR, M. M. O. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas; 2001.

GOYAL, Sandeep; AHUJA, Manju; KANKANHALLI, Atreyi. Does the source of external knowledge matter? Examining the role of customer co-creation and partner sourcing in knowledge creation and innovation. **Information & Management**, v. 57, n. 6, p. 103325, 2020.

GRUSMAN, C.; SIQUEIRA, V. H. F. O papel educacional do museu de ciências: desafios e transformações conceituais. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, v. 6, n. 2, 402-423, 2007.

HAMDOUN, Mohamed; JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta; OTHMAN, Hanen Ben. Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. **Journal of cleaner production**, v. 193, p. 759-770, 2018.

HBE - Harvard Business Essentials. **Managing creativity and innovation**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts: 2003.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 56000:2020 Innovation management — Fundamentals and vocabulary**. Genebra, 2020.

IQBAL, Salman et al. Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2020.

JARMOOKA, Qabas et al. The mapping of information and communication technologies, and knowledge management processes, with company innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 2, p. 313-335, 2020.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; MARTÍNEZ-COSTA, Micaela; PARA-GONZALEZ, Lorena. Implications of TQM in firm's innovation capability. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2019.

KAFETZOPOULOS, Dimitrios; PSOMAS, Evangelos; SKALKOS, Dimitris. Innovation dimensions and business performance under environmental uncertainty. **European Journal of Innovation Management**, 2019.

KIANTO, Aino et al. The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. **Baltic Journal of Management**, 2018.

KOSKINEN, Kaj U. **Knowledge Production in Organizations: A Processual Autopoietic View**. Springer International Publishing, 2013.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Editora Perspectiva SA, 2009.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Desenvolvendo a capacidade de inovação nas organizações: uma dinâmica abordagem de capacidades. **Revista Internacional de Gestão da Inovação**, v. 5, n.3, p. 377-400, 2001.

LEI, Hui; KHAMKHOUTLAVONG, Mathida; LE, Phong Ba. Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture. **Journal of Knowledge Management**, 2021.

MILLER, Linda; MILLER, Andrew Foster. Innovative work behavior through high-quality leadership. **International Journal of Innovation Science**, 2020.

MOHAMAD, Mohd Rosli; ZIN, Normayuni Mat. Knowledge management and the competitiveness of small construction firms: Innovation as mediator. **Competitiveness Review: an International Business Journal**, v. 29, n. 5, p. 534-550, 2019.

MORGAN, G. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, 1980, p. 605-622.

NAQSHBANDI, M. Muzamil; JASIMUDDIN, Sajjad M. Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. **International Business Review**, v. 27, n. 3, p. 701-713, 2018.

NGOC-TAN, Nguyen; GREGAR, Aleš. Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam. **Economics and Sociology**, 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODE, Egena; AYAVOO, Rajenthyan. 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, 2020.

OECD. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**, 4th Edition | en | OECD. Disponível em: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>.

PAUGET, Bertrand; DAMMAK, Ahmed. Towards a relational innovation. **Society and Business Review**, 2017.

PHAM, Quoc Trung et al. Increasing innovative working behaviour of information technology employees in vietnam by knowledge management approach. **Computers**, v. 9, n. 3, p. 61, 2020.

POLAYNI, M. **The Tacit Knowledge Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1967.

POPA, Simona; SOTO-ACOSTA, Pedro; PEREZ-GONZALEZ, Daniel. An investigation of the effect of electronic business on financial performance of Spanish manufacturing SMEs. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, p. 355-362, 2018.

PROBST, G.; RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUEIROZ, C. O. de A. **Modelo de gestão do conhecimento para empresas de desenvolvimento de software**. 2001. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Pós-Graduação em Ciência da Computação, Centro de Engenharia Elétrica e Informática, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, Brasil, 2001. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/11047>. Acesso em: 14 jul. 2021.

RAGHUVANSHI, Juhi; GARG, Chandra Prakash. Time to get into the action: unveiling the unknown of innovation capability in Indian MSMEs. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2018.

RAJAPATHIRANA, RP Jayani; HUI, Yan. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 3, n. 1, p. 44-55, 2018.

SADEGHI, Abdolreza; RAD, Fereshteh. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. **Management Science Letters**, v. 8, n. 3, p. 151-160, 2018.

SANTOS, Neri dos. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2020.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 13. ed. São Paulo: Editora Best Seller; 1990.

SHI, Yuwen et al. How can the ISO 9000 QMS improve the organizational innovation of supply chains?. **International Journal of Innovation Science**, 2019.

SIMAO, Lurdes; FRANCO, Mário. External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

SOOMRO, Bahadur Ali; MANGI, Shahnawaz; SHAH, Naimatullah. Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. **European Journal of Innovation Management**, 2020.

SUN, Yongbo; LIU, Jingyan; DING, Yixin. Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 32, n. 1, p. 15-28, 2020.

SUSANTY, Ade Irma; YUNINGSIH, Yuyu; ANGGADWITA, Grisna. Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government apparatus research and training center. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 2018.

TAJDINI, Javad; TAJEDDINI, Omid. Innovativeness and knowledge management in public sector enterprises. **Middle East Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 271-295, 2018.

TEIXEIRA, Eduardo Kunzel; OLIVEIRA, Mirian; CURADO, Carla Maria Marques. Pursuing innovation through knowledge sharing: Brazil and Portugal. **International Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p. 69-84, 2019.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 600 p.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, JOE. A review and critical assessment of the ISO56002 innovation management systems standard: Evidence and limitations. **International Journal of Innovation Management**, 2021.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

WANG, Fang; CHEN, Kaihua. Do product imitation and innovation require different patterns of organizational innovation? Evidence from Chinese firms. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 60-74, 2020.

WANG, Ruihua. Evolutionary game of knowledge sharing in master-apprentice pattern of innovative organization. **International Journal of Innovation Science**, 2019.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**. Portland, p. 546-553. 16 fev. 2005.

WU, Long; HU, Ya-Ping. Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

ZAHEDI, Mohammad Reza; KHANACHAH, Shayan Naghdi. The effect of knowledge management processes on organizational innovation through intellectual capital development in Iranian industrial organizations. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 2020.

ZINS, C. Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. **Journal of the American Society for Information Science**, v.58, n.4, p.479-493, 2007.

---

Artigo recebido em 20/01/2023 e aceito para publicação em 20/06/2023

---