

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO, GESTÃO DA INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

*KNOWLEDGE MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE*

Fabricio Ziviani  
Fundação Dom Cabral. Universidade do Estado de Minas Gerais  
fazist@hotmail.com

Isabela Simões  
Universidade FUMEC  
sas.isabela@gmail.com

Aprovado em 12/2022

### **Resumo**

Objetivo desse estudo foi realizar uma revisão sistemática da literatura com a proposta de auxiliar pesquisadores e estudiosos da área de administração em pesquisas futuras. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva, consultando as bases nacionais Spell e Scielo e as internacionais: Science Direct e IEEE Explore. Por meio da revisão sistemática, foram estudados os relacionamentos entre os constructos Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Desempenho Organizacional como estratégia competitiva para uma organização. Os resultados respondem as seguintes perguntas: a) Quais os métodos utilizados no alinhamento estratégico entre Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Desempenho Organizacional? b) Quais os fatores determinantes para o alinhamento estratégico entre Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Desempenho Organizacional? Os resultados mostram que 77,22% dos estudos que abordam a Gestão da Inovação, Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional possuem fundamentação empírica e que 62,37% dos casos ocorrem em empresas privadas. Quanto aos fatores determinantes para o alinhamento estratégicos, percebe-se que os principais são: Inovação, Conhecimento, Resultado, Processo, Empresa, Inovação de Processos, Desenvolvimento, Tecnologia, Relacionamento e Desempenho.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Gestão da Inovação; Desempenho Organizacional; Revisão Sistemática; Conhecimento.

---

## **Abstract**

*The objective of this study was to carry out a systematic review of the literature with the proposal of assisting researchers and scholars in the area of administration in future research. In this sense, an exploratory descriptive research was carried out, consulting the national databases Spell and Scielo and the international databases: Science Direct and IEEE Explore. Through the systematic review, the relationships between the Knowledge Management, Innovation Management and Organizational Performance constructs were studied as a competitive strategy for an organization. The results answer the following questions: a) What are the methods used in the strategic alignment between Knowledge Management, Innovation Management and Organizational Performance? b) What are the determining factors for the strategic alignment between Knowledge Management, Innovation Management and Organizational Performance? The results show that 77.22% of the studies that deal with Innovation Management, Knowledge Management and Organizational Performance have empirical foundations and that 62.37% of the cases occur in private companies. Regarding the determinants of strategic alignment, the main ones are: Innovation, Knowledge, Result, Process, Company, Process Innovation, Development, Technology, Relationship and Performance.*

**Keywords:** *Knowledge Management; Innovation management; Organizational Performance; Systematic review; Knowledge.*

## **1 INTRODUÇÃO**

---

O gerenciamento do conhecimento tem desempenhado um papel importante nas organizações. Ele tem sido utilizado como maneira de capitalizar o conhecimento das pessoas, grupos e da própria organização, além

de ser utilizada como ferramenta na estratégia empresarial. (Batista, 2012; Valentim, 2008).

A organização tem que estar preparada para criação do conhecimento, por meio da melhoria contínua de todas as atividades, desenvolvimento de novas habilidades e pela promoção da inovação como um processo organizado (Santos& Carneiro, 2013). A inovação também tem sido utilizada como estratégia para aumentar o desempenho das empresas ou garantir sua sobrevivência no mercado. (Kaplan& Norton, 1997; Tomlinson, 2010).

Assim, a chave para o sucesso das organizações num ambiente competitivo está na inovação, na introdução permanente de novos produtos e serviços, superiores aos atuais - caso contrário, elas não poderão sobreviver (Ansoff&McDonnell, 1993). Por conseguinte, o conhecimento é o elemento propulsor para a promoção da inovação (Nonaka&Takeuchi, 1997).

A inovação como expressão do conhecimento ganha intensidade à medida que se torna capaz de promover quebras estruturais, organizacionais. Envolve a criação de um novo modo de organização do trabalho ou de uma prática de gestão (Nelson & Malerba, 2008; John et. al., 2016). Nessa perspectiva, Ferraresi et. al. (2010) e Ozkaya (2015) afirmam que o gerenciamento do conhecimento, quando alinhado aos objetivos da organização, potencializa a cultura de orientação para o mercado, resultando em inovação. Essa percepção evidencia a relação entre conhecimento, inovação e desempenho organizacional.

Mediante a esse cenário, o presente estudo aborda a Gestão do Conhecimento (GC), Gestão da Inovação (GI) e Desempenho Organizacional (DO) por meio de uma revisão sistemática da literatura de forma a buscar respostas para as seguintes perguntas: a) Quais os métodos

utilizados no alinhamento estratégico entre GC, GI e DO? b) Quais os fatores determinantes para o alinhamento estratégico entre GC, GI e DO?

O objetivo da primeira pergunta (a) é identificar qual tipo de pesquisa, abordagem e áreas de estudo estão sendo utilizadas na realização de pesquisas entre GC, GI e DO. As pesquisas podem ser classificadas como teórica, empírica ou teórica e empírica. O tipo de abordagem também é identificada e classificada como qualitativa, quantitativa e qualitativa-quantitativa.

A segunda pergunta (b) visa, por meio da ocorrência das palavras-chave dos estudos, a identificar o interesse dos autores em estudar esses assuntos que, por muitas vezes, surgem pela necessidade e interesses empresariais quanto ao alinhamento e correlação desses constructos.

Esse estudo está subdividido em 9 seções. Além dessa introdução, as seções seguintes são destinadas a fundamentação teórica sobre a GC (1), GI (2) e DO (3). Os procedimentos metodológicos (4) utilizados são expostos posteriormente. Em seguida são descritos os resultados (6) e promovidas discussões (7) sobre tais achados. As considerações finais (8) finalizam as percepções relacionadas ao estudo e as referências literárias (9) findam a presente pesquisa.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Teixeira Filho (2000) a GC é uma área nova na relação entre tecnologia da informação e administração. Segundo esse autor a GC organizacional é vista como uma relação entre conhecimento (tácito e explícito), tecnologia (apoio e integração) e organização (cultura e estratégia). O conhecimento é transmitido de pessoas e para pessoas, por meio do tácito

(informal) ou explícito (formal). Dessa forma, a GC se apoia na tecnologia, que apresenta diversas ferramentas que surgem como apoio ou integração entre o conhecimento e a organização (Teixeira Filho, 2000).

Segundo Tarapanoff (2006) o grande desafio das organizações é saber gerenciar o conhecimento de maneira que consiga gerar valor para o negócio. A criação do conhecimento orienta a inovação e a vantagem competitiva. Assim, muitas empresas que investiram em conhecimento intensivo conquistaram sucesso nos últimos anos, o que reflete no seu desempenho organizacional (Assumpção & Figueiredo, 2007; Bukowitz & Williams, 2002; Santos et al., 2007; Silva, 2016).

A GC surge como fator estratégico para as organizações, pois além de ferramentas, práticas e mudanças de culturais, os esforços devem responder de forma colaborativa para atendimento dos objetivos organizacionais (Valentim, 2008). Mesmo diante do reconhecimento da importância do conhecimento como meio para atingimento dos objetivos organizacionais e do intenso número de estudos sobre GC, ainda há ausência de consenso quanto a sua definição.

## 3 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A inovação surge como um elemento fundamental da ação e diferenciação das organizações, dando suporte à estratégia do negócio (Fayet, 2010; Viotti, 2003). Está relacionada ao grau de impacto na organização nos produtos, mercados ou na economia em geral. A maneira como as organizações inovam envolve a identificação de necessidade dos consumidores, formulação de estratégias para

---

inovação e desenvolvimento de soluções. (Fayet, 2010).

Hartigan e Martin (2003) reforçam a aplicação do conceito de inovação no campo das iniciativas com finalidade social, especificamente no contexto das organizações sem fins lucrativos, com base em seis elementos-chave: (a) inovação é ação, não apenas ideia; (b) inovação envolve mudança (radical ou incremental); (c) inovação deve ser vista como um aperfeiçoamento; (d) inovação pode assumir diversas formas na maneira como as coisas são feitas, na natureza das coisas a serem feitas e na composição dos grupos que irão atuar; (e) inovação é orientada a objetivos; (f) inovação é um conceito atrelado aos objetivos do empreendimento.

Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) ressaltam a importância de as organizações gerenciarem a inovação para que ela se torne uma atividade sistêmica e contínua. O processo de inovação é a invenção e implementação de novas ideias desenvolvidas por pessoas que se relacionam com outras pessoas, dentro de um contexto que gera resultados dos esforços e ações (Van DeVen & Poole, 1990).

#### 4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

---

O desempenho está associado às consequências de resultados (Sonntag & Frese, 2002), ou seja, são ações executadas para alcançar os objetivos (Abbad, 1999). Com relação às organizações, o desempenho refere-se aos resultados por ela alcançados em um determinado período de tempo. Esses resultados podem estar relacionados ao aumento do número de funcionários, ao lucro e à quantidade de projetos que podem ser avaliados por meio dos indicadores definidos (Fernandes, Fleury & Mills, 2006).

Os indicadores podem estar relacionados ao conceito de metas, padrão ou objetivo a ser alcançado. De acordo com Gil (1992) indicador pode ser considerado um “termômetro” para a administração, pois tem a capacidade de identificar o comportamento dos clientes externamente à organização.

Diversos critérios de desempenho podem ser viáveis para a definição de indicadores e metas como a lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação do cliente, sendo esses comumente utilizados (Carbone, 2009). Assim, muitas organizações utilizam sistemas baseados em tecnologia da informação para mensurar o desempenho da organização com a finalidade de suporte e potencialização das vantagens competitivas (Löbler et. al., 2015).

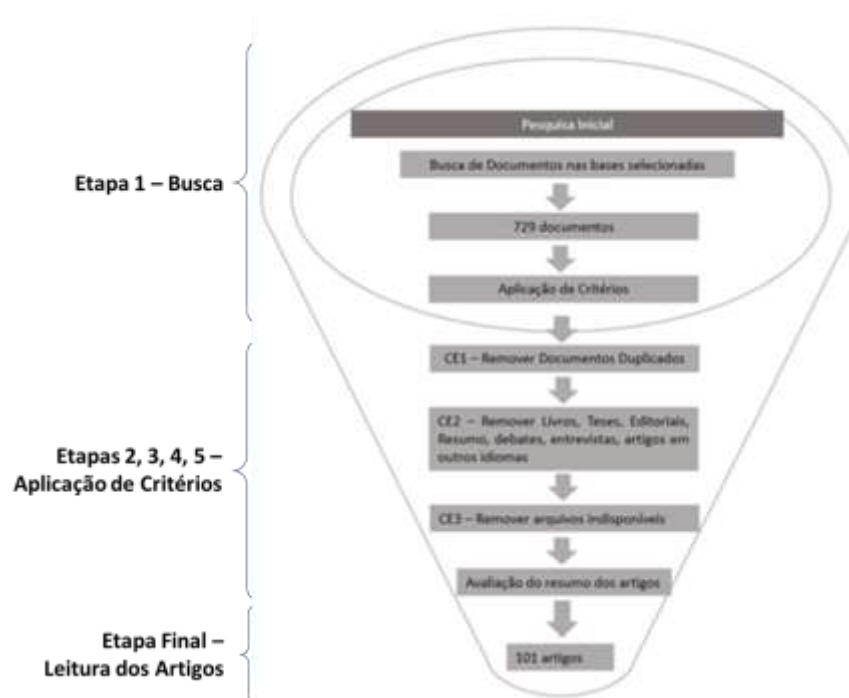
#### 5 METODOLOGIA

---

As revisões sistemáticas reúnem, de forma organizada, grande quantidade de resultados de pesquisa e auxiliam no entendimento de diferenças encontradas entre estudos primários que investigam a mesma questão (Freire, 2013). Possui papel fundamental no trabalho acadêmico, pois é por meio dela que este estudo se localiza dentro da grande área de pesquisa da qual faz parte, contextualizando-o (Cook, Mulrow & Haynes, 1997).

Esse tipo de pesquisa disponibiliza um resumo das evidências relacionadas com as estratégias definidas são úteis para integrar as informações, identificar temas que existem evidências, auxiliar na orientação de investigações futuras. Consiste em um método para a estruturação de informações, identificando os conteúdos, métodos e tendências das publicações (Wendler, 2012). Portanto, está alinhado aos objetivos deste estudo.

Figura 1 - Etapas da Revisão Sistemática



Fonte: Elaborado pela própria autora

Por se tratar de um método explícito e sistemático para identificar, selecionar e avaliar a qualidade das fontes de dados, a revisão sistemática é uma pesquisa metodológica rigorosa. Uma revisão sistemática requer sete passos a serem seguidos: (a) formulação da pergunta, (b) localização e seleção dos estudos, (c) avaliação crítica dos estudos, (d) coleta de dados, (e) análise e apresentação dos dados, (f) interpretação dos dados e (g) aprimoramento e atualização da revisão (Higgins & Green, 2008).

O objetivo da pesquisa sistemática é estruturar todos os procedimentos para garantir a qualidade e credibilidade das fontes de dados de forma a assegurar que a objetividade da pesquisa esteja de acordo com os critérios definidos, podendo fazer uso de análises quantitativas ou qualitativas.

Mediante a relevância desse tipo de pesquisa, a revisão sistemática promovida por esse estudo visa a identificar a correlação entre Gestão da

Inovação (GI), Gestão do conhecimento (GC) e Desempenho Organizacional (DO) e criar uma base sólida de dados de forma a contribuir com o meio acadêmico. Fundamentado nos passos de Higgins e Green (2008) a operacionalização da revisão sistemática dessa pesquisa seguiu os procedimentos expostos na Figura 1.

A pergunta de pesquisa (1.a) procedimento 1, fundamentado no passo “a” de Higgins e Green (2008)) resgata o exposto na introdução dessa pesquisa, sendo a) Quais os métodos utilizados no alinhamento estratégico entre GC, GI e DO? b) Quais os fatores determinantes para o alinhamento estratégico entre GC, GI e DO?

Em sequência, a busca dos dados (2.b) consistiu em estabelecer os termos de consulta e as bases de dados. Os termos de busca foram baseados nos constructos principais relacionados à pesquisa – GC, GI e DO – e aplicados no título, palavras-chave e resumo.

**Quadro 1 - Busca realizada nas bases Science Direct, Scielo, Spell e IEEE Explore**

<b>Termos de consulta</b>	<b>Base de Dados</b>	<b>Quantidade</b>
("knowledge management" AND "innovation management" AND performance)	Science Direct	695
("gestao do conhecimento" AND "gestao da inovacao" AND desempenho)	Scielo	1
("gestao do conhecimento" AND "gestao da inovacao" AND desempenho)	Spell	9
(knowledge management AND innovation management AND performance)	IEEE Explore	24

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Quadro 2 – Critérios de exclusão e inclusão de artigos**

<b>Inclusão</b>	<b>Exclusão</b>
CI1-Artigos científicos publicados em jornais.	CE1-Documentos duplicados e/ou redundantes.
CI2-Artigos publicados em inglês e português. CI3-Artigos científicos que abordem os três constructos – Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Desempenho Organizacional.	CE2-Livros, teses, editoriais, resumos de artigos, debates, entrevistas, artigos publicados em outros idiomas que não sejam em português ou inglês.
CI4-Artigos científicos disponíveis (possíveis de <i>download</i> ) nas bases de dados pesquisadas	CE3-Documentos indisponíveis nas bases de dados

Fonte: Dados da pesquisa

Para a escolha das bases de dados foram considerados os seguintes critérios: a) bases referenciadas em artigos e livros estudados para o desenvolvimento do referencial teórico; b) ter pelo menos uma base brasileira e uma base internacional; c) quantidade de artigos suficientes para realizar uma revisão sistemática; d) facilidade e disponibilidade para acessar os artigos. Mediante a esses critérios foram determinadas as bases Science Direct, IEEE Explore, Spell, Scielo.

A busca foi realizada em 24 de setembro de 2016, obtendo o total de 729 documentos, conforme representado no Quadro 1.

Em sequência tais critérios foram aplicados (4.c) sobre os 729 artigos obtidos na busca. Para a aplicação dos critérios de inclusão CI1, CI2 e CI3 foi utilizado os metadados com as informações principais de cada trabalho, disponibilizado pelas bases em formato “csv”. O critério CI4 foi aplicado mediante a tentativa de download das publicações, pois poderiam haver custos, links indisponíveis, dentre outras variabilidades que resultam em não acesso a produção científica.

Para aplicação do critério de exclusão CE1 foram analisados os documentos via ferramenta Zotero, a qual utiliza arquivos no formato “RIS” disponibilizados pelas bases. Esse arquivo foi importado para a ferramenta Excel de forma promover tabulações nos dados e identificar

duplicidades de publicações. O critério CE2 fez uso dos metadados supracitados em formato “csv”. O critério CE3 resulta na remoção das referências tabuladas que não foram obtidas via download.

O procedimento de avaliação dos resumos (5.c) compreendeu a leitura dos resumos das publicações visando aplicar os critérios de inclusão definidos. A verificação (6.c) consistiu em certificar quanto a aplicação dos critérios de exclusão. Em evidência, foi verificado se os arquivos (publicações restantes) devidamente baixados (download) estavam íntegros e acessíveis para leitura.

Posteriormente a aplicação desses procedimentos restaram 101 publicações para prosseguimento das análises, sendo essas integralmente lidas, analisados e classificados. O procedimento denominado resultado (7.d e 7.e) promove as análises sob os estudos obtidos de forma a permitir a realização de agrupamentos sobre os mesmos. Esses agrupamentos visam municiar as conclusões, propostas pelo procedimento (8.f). Tais análises são expostas nas seções seguintes dessa pesquisa, sendo os resultados (7.d e 7.e) contemplados na seção 6 e a discussão (8.f) na seção 7 dessa pesquisa.

## 6 RESULTADOS

Os resultados serão apresentados na forma de tabela e gráficos de acordo com as questões da pesquisa. Primeiramente, foi considerado o ano de publicação dos artigos, com o objetivo de identificar a evolução das investigações relacionadas aos constructos em estudo – GC, GI e DO.

A Tabela 1 demonstra a totalidade das 279 publicações dispostas por ano e regiões de origem. Ressalta-se que existem vários artigos

escritos por mais de um autor de regiões diferentes. Nesse caso, as duas regiões foram utilizadas. Não houve critério de seleção de artigos por ano, sendo considerados todos os artigos que se enquadravam na string de pesquisa de busca.

Na Tabela 1 é possível perceber as publicações pelo mundo. Os países que mais possuem publicação são Espanha, Turquia e EUA, sendo que a Espanha publicou um total de 32 artigos (11,46%), a Turquia 24 artigos (8,6%) e os EUA 21 artigos (7,52%). Portanto, juntos esses países publicaram 28% dos artigos.

No Gráfico 1, observa-se que nos anos entre 2000 a 2004 e depois do ano de 2006, o número de artigos publicados crescem consideravelmente. Nota-se que no ano de 1999 foi publicado um artigo referente aos constructos em estudos e no ano de 2015 a 2016 foram 29 artigos publicados, ou seja, 28% dos artigos foram publicados nos anos de 2015 e 2016.

O aumento das publicações ao longo de cada ano é convergente com o interesse do mercado sobre a GC, GI e DO. É perceptível o aumento do número de publicações referentes a esses constructos após 2008. Isso evidencia a necessidade das empresas em buscar a GC e a GI para auxiliar no desempenho e criação de valores, o que de fato desperta a curiosidade de muitos pesquisadores em obter mais informações para colaborar positivamente com o mercado. (Aryanto, Fontana e Afiff, 2015, Kalkan, Bozkurt e Arman, 2014; Wang, Wang & Horng, 2010).

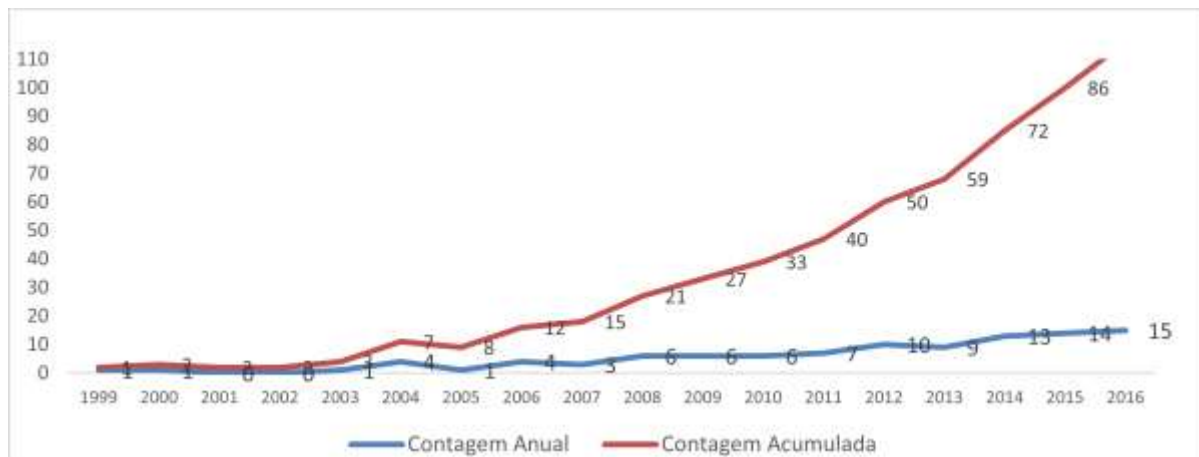
Embora tenha sido identificado e analisado a quantidade de publicações por ano e localidade e o crescimento das publicações dos artigos, apenas com essas análises isoladas nada se pode concluir. Por conseguinte, a seção seguinte destina-se a discutir outros dados com vistas a dar seguimento a pesquisa.

**Tabela1 - Distribuição dos artigos por ano de publicação**

País	Ano															Σ	
	1999	2000-2009							2010-2015								
	99	00	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15		
África do Sul												1				1	
Alemanha							1					1			4	6	12
Arábia Saudita																1	1
Austrália											3	1			1		5
Bélgica													3				3
Brasil								9					3	3	4		19
Canadá				1					2				1				6
Cazaquistão																1	1
Chile																1	1
China							2			1		3	5		3		14
Colômbia																1	1
Coréia											2					3	5
Dinamarca							2						1	1			4
Escócia											1						1
Eslováquia														2			2
Eslovênia							2										2
Espanha			1			3			1	8		5	4		4	6	32
EUA					2	1			6	1		3	1	4		3	21
Finlândia												3	3	5	2		13
França		4		1			1	4			4				3	1	18
Grécia						1											1
Holanda										1			1	1			3
Hungria												1					1
Indonésia												1			3		4
Inglaterra						2					5		1		6	2	16
Iraque																1	1
Irlanda											1						1
Itália	2			1				1	2					4			10
Japão													2				2
Lituânia												5			2		7
Malásia														4	3	7	14
Nova Zelândia															2		2
Peru																1	1
Portugal									2	2							4
Reino dos Países Baixos											3						3
Reino Unido															1		1
Romênia														4			4
Rússia															1		1
Singapura													1				1
Suécia												1					1
Taiwan				2				2	3		5				2	1	15
Turquia					3				2			4	3	8		4	24
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>279</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 1 – Artigos publicados nos últimos anos**

Fonte: Dados da pesquisa.

## 7 DISCUSSÃO

Após ter categorizado as publicações levantadas, nessa seção são analisadas detalhadamente cada uma das perguntas realizadas. Como resultado da revisão sistemática, as duas perguntas que sustentam esse estudo, expostas na introdução e na metodologia dessa pesquisa, serão perseguidas de forma a obter clarificações para sua resolução. As subseções dessa seção as analisam pontualmente.

### 7.1 Quais os Métodos Utilizados no Alinhamento Estratégico entre GC, GI e DO?

Os métodos foram analisados para identificar qual tipo de pesquisa está sendo mais utilizada para o alinhamento estratégico entre GC, GI e DO. Optou-se por utilizar a ferramenta PowerBI Desktop para auxiliar na obtenção do cruzamento de dados da fonte de pesquisa.

Primeiramente os artigos foram classificados como teórico, empírico e teórico/empírico, conforme Gráfico 2. Note-se que 40 artigos (39%) são estudos empíricos, ou seja, baseado na experiência. Percebe-se também que 38 artigos (38%) são do tipo teórico/empírico, ou seja, são

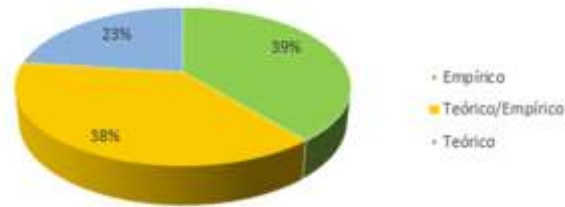
artigos que apresentam uma teoria, mas que objetivam uma aplicação empírica.

Em seguida, os artigos foram classificados de acordo com a abordagem qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa. O Gráfico 3 mostra o resultado do tipo de abordagem, sendo que pesquisa qualitativa foram 41 artigos (40,59%), quantitativa 17 artigos (16,83%) e quali-quantitativa 41 (40,59%), ou seja, 82 artigos (81,18%) dos 101 artigos são pesquisas que possuem uma abordagem qualitativa.

Diante dos resultados supracitados e respondendo a primeira pergunta, os métodos utilizados no alinhamento estratégico entre GC, GI e DO são teóricos ou empíricos. Entretanto, 78 artigos (77,22%) dos 101 lidos integralmente apresentam fundamentações empíricas, o que demonstra o grande interesse dos autores nesse tipo de estudo para esses constructos e a maturidade experimental. Isso pode indicar a sua utilização e aplicabilidade nas organizações.

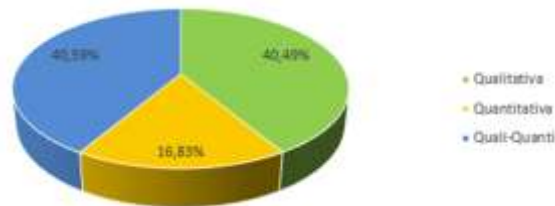
Além disso, com relação a abordagem utilizada nos artigos conclui-se que apesar da qualidade das pesquisas qualitativas, o índice inferior de pesquisas quantitativas denota poucas conclusões estáticas do processo em estudo.

**Gráfico 2 – Método de estudo identificado nos artigos**



Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 3 – Abordagem identificada nos artigos**



Fonte: Dados da pesquisa

## 7.2 Quais os Fatores Determinantes para o Alinhamento Estratégico entre GC, GI E DO?

Para responder a essa pergunta foi utilizado o método de análise bibliométrica com o intuito de comprovar quais fatores mostram o alinhamento estratégico entre GC, GI e DO. Optou-se por aplicar a Lei de Frequência das Palavras, ou Lei de Zipf, que descreve a relação das palavras.

Foram analisados os títulos e resumos contendo as palavras mais utilizadas nos artigos por meio da ferramenta VosViewer. Por meio desta ferramenta, foi possível importar todos os arquivos RIS com as informações necessárias. Foram encontrados 1.209 termos repetidos, e com esses termos os seguintes critérios foram aplicados: co-ocorrência de no mínimo 6 palavras e seleção de 22 palavras para análise.

A Tabela 3 mostra a quantidade de ocorrência das palavras e a relevância entre elas. A relevância é

calculada pela ferramenta por meio da proximidade das palavras quando vistas em todos os artigos.

Percebe-se que as palavras que possuem maior ocorrência são Innovation, Firm, Performance, Result e Knowledge. A grande ocorrência dessas palavras já demonstra o interesse dos autores em estudar esses assuntos, que por sua vez surgem pela necessidade, interesse e busca das empresas por esse alinhamento e correlação (Dickel & Moura, 2016).

Conclui-se que por meio da revisão sistemática e de uma análise bibliométrica, percebe-se que muitos são os fatores determinantes para o alinhamento estratégico dos constructos em estudo, mas os principais são Inovação, Conhecimento, Resultado, Processo, Empresa, Inovação de processos, Desenvolvimento, Tecnologia, Relacionamento e Desempenho.

**Tabela 3 - Ocorrência e Relevância das palavras-chave**

<b>Termos</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Relevância</b>
<i>Innovation</i>	47	0.71
<i>Firm</i>	28	0.65
<i>Performance</i>	24	1.03
<i>Result</i>	24	0.70
<i>Knowledge</i>	23	0.66
<i>Relationship</i>	22	0.41
<i>Capability</i>	19	0.51
<i>Paper</i>	18	0.74
<i>Process</i>	18	0.32
<i>Impact</i>	17	0.92
<i>Company</i>	16	0.80
<i>Implication</i>	15	0.47
<i>Effect</i>	14	0.95
<i>Research</i>	14	0.77
<i>Developmenty</i>	13	0.79
<i>Tecnology</i>	12	0.42
<i>Knowledge Management</i>	9	2.33
<i>InnovationProcess</i>	7	1.75
<i>Organization</i>	7	1.47
<i>Ability</i>	7	0.95
<i>Firm Performance</i>	6	2.89
<i>AbsortiveCapacity</i>	6	1.78

Fonte: Dados da pesquisa

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar a correlação entre GC, GI e DO por meio de duas perguntas realizadas na RSL e criar uma base sólida de dados. Durante a revisão sistemática observou-se uma grande quantidade de estudos sobre o tema aqui analisado. Por meio da revisão sistemática foi possível direcionar esta pesquisa e criar critérios de seleção e exclusão de estudos sobre essa temática. Dessa maneira encontrou-se o suporte para a discussão teórica sobre os constructos GC, GC e DO.

A revisão sistemática elucidou que 77,22% dos estudos que abordam a GI, GC e DO possuem fundamentação empírica, podendo indicar a utilização e aplicabilidade nas organizações, que em 62,37% dos casos ocorrem em empresas privadas. Por conseguinte, os termos mais utilizados entre GC, GI e DO resultam em uma cadência de desempenho para inovação, firma para resultado e resultado para capacidade, ambos por meio da inovação e conhecimento.

Acredita-se que a presente pesquisa trará contribuições para a academia e para a literatura

---

sobre a importância da GC e da GI nas empresas para melhorar o seu desempenho organizacional.

A limitação deste estudo refere-se à escolha da amostra utilizada: palavras mais utilizadas nos resumos e palavras-chave. Uma nova pesquisa utilizando as palavras mais utilizadas em todos os artigos, sem limitar-se ao escopo de palavras em resumo e palavras-chave, poderá mostrar uma nova visão e uma nova perspectiva de negócio.

Como pesquisa futura, sugere-se aumentar o escopo de base e idiomas desta pesquisa, bem como adicionar novas bases de forma a elevar o potencial de apreensão de mais publicações aderentes aos intentos das análises.

## REFERÊNCIAS

---

- Abbad, G (1999). Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Aryanto, R., Fontana A., & Afiff, A. Z. (2015, Dezembro). Strategic Human Resource Management, Innovation Capatilty and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 211, 874-879.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J (1993). *Implantando a administração estratégica*, (2aed). São Paulo: Atlas.
- Assumpção, J., & Figueiredo, P. N. (2007). Papel das competências técnico-organizacionais na estratégia organizacional: evidências de cinco organizações não governamentais no Rio de Janeiro (1996-2004). *Análise - Revista de Administração da PUCRS*. 18(2).
- Batista, F. F., Rech, A. R., Santos, D. L. N., Andrade, E. C. S., Mallmann, M. L., Ferreira, R. M. P. M., & Costa, V. S. (2014). Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. (Texto para Discussão, n. 1941). Brasília: Ipea
- Batista, F. F. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro : Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. São Paulo: Bookman.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. (3ª ed). Rio de Janeiro: FGV.
- Carvalho, H. G de, Reis, D. R. dos, & Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymar. Série UTFinova, p. 99-113.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). *Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions*. *Anais do Internal Medicine*, n. 126, p. 376-380.
- Dickel, D.; & Moura, G. L. (2016). Organizational performance evaluation in intangible: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 211 – 220.
- Fayet, E. A. (2010). *Inovação: conceitos e teorias*. (Org.). *Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas*. Curitiba: IEL.
- Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. L., & Mills, J. (2006, Dezembro). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 46 (4), 1-18.
- Ferraresi, A. A., Santos, S. A., Frega, J. R., Pereira, H. J. (2010). *Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil*. *Anais do XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 1-17. Rio de Janeiro: ANPAD.

- Freire, H. J. F., Souza, G. M., & Pereira, A. L. (2015). O capital intelectual nas organizações públicas. *Negócios em Projeção*, 6(1), p. 259–276..
- Freire, P. deS.(2013). Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: manual para elaboração de projetos e artigos científicos. Curitiba: CRV.
- Gil, A. L. (1992). *Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão de qualidade*. São Paulo: Atlas.
- Hartigan, P., & Martin, M. (2003). Leveraging Market-Based Action for Positive Change: a seminar on social entrepreneurship. In: SCHLEMM, M. M.; SOUZA, Q. R. *Coop Paraná e empreendedorismo social: uma experiência de gestão do conhecimento para inovação*.
- Higgins, J., & Green, S. (2008). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions: Cochrane Book Series*. Edited by Julian PT Higgins and Sally Green.
- International Organization for Standardization - ISO. ISO 11620: Information and documentation – library performance indicators. Genève, 1998.
- John, E., Bueno, G., Lyra, F., & Lenzi, F. (2016). Knowledge Management, Market Orientation and Innovation: a study at a Technology Park of Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 13(3), p. 70-89.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (4a. ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Kalkan, A., Bozkurt, O. C., Arman, M. (2014). The Impact of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (150) 700-707.
- Löbler, M. L., Visentini, M. S., Lehnhart, E. R., & Klimeck, K. (2015). Elaboração de instrumentos para mensurar os fatores influenciadores na aquisição e na implantação de Sistemas de Informação em micro e pequenas empresas. *RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 6, 2-18.
- Nelson, R., & Malerba, F. (2008). Catching-Up: em diferentes sistemas setoriais. A rede global de aprendizagem economia da inovação, e sistema de desenvolvimento de competências. *Revista Globelics, Trabalhos para discussão*, n. 1.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (org.), *Psychological management of individual performance*. Great Britain: John Wiley & Sons Ltda. 3-27.
- Santos, W. R., & Carneiro, T. C. J (2013, Outubro). Inovação e desempenho organizacional: um estudo das publicações científicas da base web of knowledge. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, 7(4), p 58-76. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/271>>. Acesso em: 19/11/2016
- Santos, R., Macedo, M. A. S., Benac, M. A., & Amorim, D. X. B. (2007). Desempenho organizacional e eficiência da conversão dos investimentos em tecnologia da informação no setor bancário brasileiro. *Anais do Encontro de Administração da Informação*, 1,. Florianópolis, ANPAD. Acessado em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi244.pdf>>. Acesso em: 19/11/2016 14 set. 2016.
- Tarapanoff, K. (2006). Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: \_\_\_\_\_ (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT, UNESCO.
- Teixeira Filho, J. (2000). *Gerenciando Conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC.

---

Tomlinson, P. R. (2010). Co-operative ties and innovation: some new evidence for UK manufacturing. *Research Policy*, v. 39, n. 6, p. 762-775.

Valentim, M. L. P. (2008). Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, Salvador, 1(1).

Van De Ven, A. H., & Poole, M. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. *Organization Science*, 1(3), 313-335.

Viotti, E. B. (Org.). (2003). *Indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Brasil*. Campinas. São Paulo: Ed. da UNICAMP.

Wang, Y. L, Wang Y. D., Horng, R. Y. (2010). Learning and innovation in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. 10(1-2), 175-192.

Wendler, R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54 (12), p. 1317-1339, 2012. Acessado em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007> Acesso em: 17 set. 2016.