

## **O papel da Gestão do Conhecimento na Orientação para Aprendizagem no contexto da Inovação: uma proposição teórica**

**MARCELO DE MORAES CORDEIRO**

PUC-RS

cordeiomarcelo@gmail.com

**MIRIAN OLIVEIRA**

PUC-RS

miriano@puers.br

## **O papel da Gestão do Conhecimento na Orientação para Aprendizagem no contexto da Inovação: uma proposição teórica**

### **Resumo**

Este artigo tem por propósito de discutir o papel da Gestão do Conhecimento (GC) em relação à Orientação Estratégica para Aprendizagem (OA) para a Inovação, propondo uma interligação entre os constructos desenvolvidos, considerando a possibilidade de se ampliar a visão da relação existente entre estes três conceitos. Trata-se de um ensaio teórico, com a articulação dos conceitos e proposição de modelos para investigação futura da relação entre os construtos. Para realizar a pesquisa foi desenvolvida uma revisão sistemática de literatura, mapeando os principais autores que discutem os constructos estudados e suas relações. A partir do estudo realizado, se propõe três modelos que podem ser, futuramente, aprofundadas em um trabalho empírico de investigação sobre o tema. Os modelos propostos apontam para três possibilidades de tratamento para a GC: como precedente da OA, como mediadora da relação entre OA e inovação e como moderadora desta relação.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Orientação para Aprendizagem; Inovação.

### **Abstract**

This paper has the purpose of discussing the role of Knowledge Management (KM) in relation to Learning Orientation (LO) for Innovation, proposing a link between the developed constructs, considering the possibility to expand the vision of the relationship between these three concepts. This is a theoretical essay, with the articulation of concepts and propose models for future investigation of the relationship between the constructs. To conduct the research was developed a systematic literature review, mapping the main authors discuss the constructs studied and and their relationships. From the study, we propose three models that may be in the future, in-depth empirical research on the topic. The proposed models point to three possible treatment for GC: OA as a precedent, as a mediator of the relationship between OA and innovation and as a moderator of this relationship.

**Keywords:** Knowledge Management; Learning Orientation; Innovation.

## 1. Introdução

O interesse pelo entendimento em como as organizações desenvolvem inovações a partir dos seus recursos têm crescido nos recentes anos, tornando-se um importante tema de pesquisa (NELSON; PETERHANSL; SAMPAT, 2004; CHRISTENSEN et al., 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Diversas são as abordagens que buscam explicar a inovação, enquanto paradigma central do processo de aquisição contínua de vantagem competitiva da organização (BAKER; SINKULA, 1999a). Nesse contexto, se destaca a busca por um referencial que contribua para o entendimento das orientações estratégicas da organização como forma de garantir sua *performance* competitiva a partir da inovação (BAKER; SINKULA, 2002; 2005a). Os processos e recursos internos da organização são vistos como elementos centrais para o entendimento do sucesso da implementação de um processo de inovação dentro das organizações. Hooley e Greenley (2005) apontam que há espaço para investigar os recursos internos das organizações a fim de compreender seu papel no processo de gestão e produção da inovação organizacional (BAKER; SINKULA, 1999a).

Os recursos da organização, como são apontados pela teoria da Visão Baseada em Recursos (RVB), podem ser entendidos como processos ou recursos materiais ou imateriais que contribuem para que a organização alcance maior vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984). O processo de aprendizagem organizacional, como sugere Senge (1994) vem desempenhando um papel fundamental no contexto da aquisição de vantagem competitiva das organizações, sendo considerado um recurso importante das organizações (BAKER ; SINKULA, 1999b). Esta vantagem se traduz, conforme debatem Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), no processo de criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, influenciando no desempenho organizacional.

A gestão do processo de aquisição e aplicação do conhecimento é estudada, amplamente, no campo da administração, pela Gestão do Conhecimento (GC). Assim, o conhecimento pode ser traduzido em um recurso fundamental no processo de criação de vantagem competitiva (PRIETO; REVILLA, 2006) e de inovações. O conhecimento como recurso central do processo de desenvolvimento organizacional é debatido por uma corrente nascida dos debates da RVB (WERNERFELT, 1984), a escola da Visão Baseada em Conhecimento (GRANT, 1996). Entender a dinâmica da movimentação dos recursos da organização se apoia no processo de compreender a forma como ela se movimenta em direção aos objetivos organizacionais, gerando vantagem competitiva em determinado mercado (BAKER; SINKULA, 2005). Assim, como aponta Baker e Sinkula (2002), uma das discussões pertinentes à organização é a forma como ela coordena seus recursos para o atingimento dos objetivos organizacionais, por meio da orientação estratégica da organização.

Segundo Baker e Sinkula (1999b) existem diferentes orientações estratégicas que uma organização pode adotar, contudo, aquelas que apresentam maiores condições de serem fatores que conduzem à inovação é a Orientação para o Mercado (OM) e a Orientação para a Aprendizagem (OA). Além disso, alguns estudos (DAY, 1994; DICKSON, 1996; BAKER; SINKULA, 2002) sugerem que deve ocorrer é uma significativa articulação entre as duas orientações (OM e OA) para gerar um impacto mais relevante no sucesso das inovações e no desempenho organizacional.

Neste trabalho, optou-se por debater OA, uma vez que as definições deste constructo estão fortemente relacionados ao debate da aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, com a Gestão do Conhecimento organizacional, pois ambos os temas se inter-relacionam (ABBADÉ AT AL., 2007; CALANTONE; CAVULGIL; ZHOU; LI, 2012; ZHANG et al. 2007) e não apresentam produção acadêmica exaustiva, em definitivo, sobre suas possibilidades de relação, mais ainda quando se considera o contexto da inovação (ZHANG et al; 2007; ABBADÉ at al., 2012). Os estudos existentes sobre o tema, como

Baker e Sinkula (1999a, 1999b), Calantone; Cavulgil; Zhao (2002); Zhang *et al.* (2007), Zhou; Li, (2012) não trabalham a relação destes conceitos de maneira direta, como é a proposta deste trabalho. Os modelos, de maneira geral, trabalham os fatores isoladamente.

Desta maneira, ao se inserir neste debate, este trabalho busca fazer uma proposição teórica em torno do construto Gestão do Conhecimento (GC) na Orientação para Aprendizagem no contexto da Inovação. Para realizar este ensaio teórico, foi realizada uma revisão de literatura, aprofundando o tratamento dos conceitos aqui trabalhados: suas “raízes” acadêmicas, os principais estudos desenvolvidos e as eventuais oportunidades de pesquisa emergentes. Dessa forma, foi realizada uma busca sistemática agregando as palavras chave “Orientação para Aprendizagem”, “Gestão do Conhecimento” e “Inovação”, além da busca individualizada das palavras, no que resultou, após análise e seleção dos artigos numa visão mais detalhada das discussões que estão sendo travadas nestes campos.

Foi possível verificar que o tema não é exaustivo, uma vez que muitos modelos posicionam, de maneira diferente, a GC, sem uma definição definitiva em torno do tema. Ao realizar o estudo e aprofundamento dos conceitos, se propõe três modelos com hipóteses diversas sobre o papel da GC na OA no contexto da Inovação. Para se chegar nos modelos propostos, se utilizaram os principais estudos sobre o tema e ainda as lacunas teóricas existentes e possíveis, assim como aponta Zhang *et al* (2007) sobre a necessidade de exploração da Gestão do Conhecimento na definição da orientação estratégica da organização.

## 2. Revisão de Literatura

Realizar um ensaio teórico pressupõe a necessidade de aprofundamento em relação aos temas propostos, em vista de elaborar os conceitos e apontar as possíveis interações entre eles. Assim, a seguir, são trabalhados os conceitos centrais deste trabalho que levaram à construção do modelo proposto.

### 2.1. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) é um tema que vem sendo debatido de maneira crescente no contexto da produção acadêmica na área de administração. O interesse por esta área específica se amplia uma vez que a organização percebe, cada vez mais, o conhecimento com um recurso fundamental na criação de vantagem competitiva (SENGE, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). O debate sobre as organizações que aprendem ganha destaque na academia a partir dos anos de 1990, conforme aponta Abbade *et al* (2012).

Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) apontam a importância do conhecimento para organizações contemporâneas e sua criação. É bastante difundida discussão promovida por estes autores sobre as dimensões tácitas e explícitas do conhecimento e a importância delas no processo de gestão do conhecimento organizacional. Garvin (2001) indica que a capacidade de aprendizado da organização é uma garantia para que esta siga avançando, do ponto de vista mercadológico, superando velhas rotinas e transformando seus ativos. Davenport e Prusak (1998) tratam a necessidade de conhecimento como uma das premissas para que a organização tenha condições de inovar. Assim, o conhecimento que é gerado pela organização tem um fim econômico, no sentido de garantir e ampliar a sua vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2002; CHOI; POON; DAVIS, 2010).

A GC é caracterizada como o processo organizacional que coaduna e coordena os esforços de geração, disseminação e aplicação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOI; POON; DAVIS, 2010). Assim, todo o dado e informação, com significado pode ser entendido como conhecimento latente, disponível para a organização aplicá-lo. A GC é debatida, portanto, pelo aspecto das rotinas e práticas que dão sentido ao processo do

conhecimento dentro da organização, possuindo um caráter prático. Mesmo que as organizações não possuam uma área que faça a GC, ela ocorre, pois todas as organizações movimentam uma grande gama de conhecimentos (GARVIN, 2001; CHOI; POON; DAVIS, 2010).

O conhecimento é, desta forma, desenvolvido pelas pessoas, que precisam colocar em circulação os seus conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), transformando os conhecimentos tácitos em explícitos. Winkler e Mandl (2004) definem ainda que há um processo de transformação de dados brutos em conhecimento, para isso, eles precisam ser transformados em informações, que são dados significados, para serem transformado em algo que perpassa a experiência dos indivíduos e contribui para o entendimento de determinado processo ou contexto do ambiente da organização.

A GC, como apontada por certos autores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; WINKLER; MANDL, 2004), é um trabalho de criação, compartilhamento e aplicação dos conhecimentos das pessoas para a garantia do sucesso da organização. Este conhecimento pode ser codificado e registrado, através da descrição de processos, criação de manuais, acervos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2008), ou, simplesmente, remanescer nas experiências e práticas dos indivíduos que compõe a organização. Todos estes aspectos são importantes para uma GC efetiva dentro da organização e é preciso que a organização domine, de maneira efetiva, os mecanismos de cada um deles.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que anteriormente ao ciclo de conhecimento da organização, ou seja, antes mesmo do processo de Gestão do Conhecimento, estão as decisões estratégicas da organização, que devem ser tomadas pela alta gerência a fim de definir o perfil da organização: missão, visão, valores, estratégias. Esta afirmativa conduz ao debate do próximo tópico, da Orientação para Aprendizagem da organização, uma vez que tal orientação pode ser compreendida como uma ação deliberada dos dirigentes da organização (BROWN, 2001; HOFF; VIJVERS; RIDDER, 2003).

Tzortzaki e Mihiotis (2014) ao realizarem uma revisão do conceito de GC e propor uma agenda futura de investigação levantam a necessidade de se estudar este tema de maneira mais ampliada, dentro do contexto da organização, e não apenas por uma lógica ferramental. Assim, a GC entraria em uma fase de discussão mais aprofundada, além das discussões meramente práticas ou centradas na tecnologia de seu armazenamento e distribuição.

## 2.2. Orientação para aprendizagem

Gatignon e Xuareb (1997) definem a Orientação Estratégica como um processo deliberado de escolha da organização, que opta por uma abordagem específica no sentido de criar e implementar comportamentos que sustentem, no longo prazo, a aquisição e aplicação de certa vantagem competitiva. As orientações organizacionais são, portanto, mecanismos de seleção e aplicação das intenções tanto estratégicas quanto operacionais da organização, perpassando sua cultura, seus valores e suas práticas (BAKER; SINKULA, 1999a).

O comportamento organizacional é influenciado por determinada orientação estratégica, que é estimulada e encorajada internamente (NAMWOON; ATUAHENE-GIMA, 2010). Slater, Olson e Hult (2006) defendem que a Orientação Estratégica estabelece uma agenda para que a organização conduza seus processos de gestão, a fim de atingir uma maior *performance* e alcance seus objetivos estratégicos, criando vantagem competitiva. Assim, o debate sobre a Orientação Estratégica da organização está vinculada, principalmente, a uma dimensão mais cultural e que permeia o todo do tecido organizacional e não se traduz apenas em um conjunto de práticas, mas, sim, nos valores e princípios da organização (SLATER; OLSON; HULT, 2006).

Deshpandé e Webster (1989) apontam que existem três níveis possíveis de manifestação da Orientação Estratégica: o nível cultura, o nível da estratégia e o nível tático. No nível de cultura, têm-se todos os elementos que permeiam o perfil da organização, suas crenças, valores. No nível da estratégia, está o foco de atuação da organização, com uma orientação voltada para o desenvolvimento da sua vantagem competitiva. Já no nível tático encontram-se os processos, rotinas e práticas que são utilizados na criação de valor da organização. Baker e Sinkula (1999a) além de outros estudiosos apontam que a Orientação Estratégica da organização influencia, diretamente, o desempenho organizacional. Alguns estudos empíricos foram conduzidos para tentar determinar o impacto da orientação estratégica na definição do sucesso da organização (BAKER ; SINKULA, 1999a; CANTALONE, CAVUSGIL; ZHAO, 2002; WANG, 2008)

Diversas abordagens estratégicas podem ser escolhidas pela organização: orientação para o cliente, para a produção, para a inovação, para o mercado. Narver e Slater (1995) indicam que a Orientação para o Mercado, amplamente debatida e estudada, não é suficiente para garantir o sucesso contínuo da organização. Os autores argumentam que uma Orientação para o Mercado (OM), exclusivamente, pode gerar certa miopia estratégica por parte da organização, não visualizando outras possibilidades de avanço e focando-se apenas naquilo que o mercado quer naquele momento específico. Assim, mesmo importante, a OM não é suficiente. Para tanto, autores como Baker e Sinkula (2007) defendem que para gerar inovações com sucesso, as organizações devem se focar em criar ambientes em que a aprendizagem tenha um papel chave. Nasce, desta maneira, o debate acerca da Orientação para Aprendizagem (OA).

A Orientação para Aprendizagem (OA) pode ser vista como uma postura estratégica que procura desenvolver o processo de aprendizagem da organização a partir de uma série de mecanismos, que envolvem cultura e práticas organizacionais (PERIN, 2002; PERIN, SAMPAIO, DUHA; BITTENCOURT, 2006). A aprendizagem aqui descrita se aproxima do que aponta Senge (1994) quando a define como o *continuum* do processo em que a organização adquire novas habilidades e altera ou reforça as rotinas pré-existentes. Ela ocorre por meio dos indivíduos, que fazem circular os conhecimentos, impulsionando a organização para outros resultados.

A postura da OA é basicamente questionadora, focada num desenvolvimento constante dos conhecimentos da organização. Assim, a geração do conhecimento e seu uso são considerados como parte da aprendizagem organizacional. Como forma de desenvolver aspectos estratégicos organizacionais, a OA é vista como uma postura que visa o questionamento constante dos conhecimentos estabelecidos e a busca contínua de novos conhecimentos, que alavanquem os resultados da organização (GARVIN, 2001; SINKULA, 1994; SINKULA *et al.*, 1997). Alguns aspectos são apontados como elementos centrais na definição da OA. Calantone, Cavulgil e Zhao (2002) indicam quatro fatores que determinam a OA de uma organização: (a) compromisso com a aprendizagem; (b) mente aberta; (c) visão compartilhada e (d) compartilhamento do conhecimento intraorganizacional.

O compromisso com a aprendizagem diz respeito ao quanto à organização valoriza e promove a aprendizagem (CALANTONE; CAVULGIL; ZHAO, 2002). A mente aberta pode ser apresentada como a capacidade que a organização possui de aceitar a mudança em suas rotinas organizacionais, segundo Calantone, Cavulgin e Zhao (2002). Sinkula *et al.* (1997) apontam que visão compartilhada pode ser traduzida como a capacidade da organização de alinhar desde os mais altos níveis da organização até as rotinas mais operacionais os propósitos da organização, compartilhando eles entre todos os colaboradores. Quanto mais a organização tiver uma visão compartilhada e alinhada, com maior capilaridade e rapidez são transmitidas informações e alteradas rotinas. Já o compartilhamento do conhecimento dentro da organização é relevante à medida que o processo de aprendizado é um processo de criação

e compartilhamento dos conhecimentos (GARVIN, 2001). Dessa forma, o conhecimento é acumulado ao longo do tempo e disseminado em toda a organização. O compartilhamento do conhecimento organizacional se refere, principalmente, à capacidade da organização de espalhar a necessidade de aprendizagem organização em seus diferentes níveis e rotinas (LUKAS; FERRELL, 1996).

A aprendizagem organizacional ainda se refere às duas principais formas como são estudadas, como adaptativa ou generativa (PROBST; BUCHEL, 1997). A primeira é conhecida como aprendizagem de ciclo simples, quando a organização tem uma postura meramente reativa, respondendo ao ambiente, quando algo de novo surge. Já a aprendizagem generativa, ou de ciclo duplo, se refere a capacidade que a organização tem de se reinventar. Esta se traduz na habilidade de aprender a aprender.

### 2.3. Inovação

O conceito de inovação é frequentemente definido na literatura como algo novo ou significativamente melhorado, que constitua um efetivo retorno econômico ou benefício à sociedade (SCHUMPETER, 1911; FREEMAN, 2002; OCDE, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TROTT, 2012). Como forma de conduzir à identificação de inovações, são apresentadas tipificações, como a do Manual de Oslo (OCDE, 2005), compartilhada internacionalmente e referenciada na literatura, que compreende inovação de produto (bem ou serviço), processo, marketing e método organizacional.

Entretanto, a aparentemente clara definição de inovação não é suficiente para findar discussões do limite entre inovação e novidade, uma vez que o referencial do indivíduo ou organização pode diferir entre o que é inovação do ponto de vista territorial – é inovação apenas em determinado local, visto que já foi difundido em outros países ou regiões – e do ponto de vista de paradigmático – já havia inovações semelhantes em outras organizações, mas nesta, a mudança de paradigma traz por si só, inovação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; NELSON; PETERHANSL; SAMPAT, 2004; FREEMAN, 2002; OCDE, 2005; CHRISTENSEN et al., 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BALDWIN; HIPPEL, 2009).

No mesmo sentido, tem-se a discussão sobre o grau de ‘novidade’ de uma inovação ou inovatividade, para o qual se atribui a condição de radical (também chamada de inovação de ruptura ou disruptiva) para aquela que traz algo notadamente novo e incremental, para aquela que apresenta algo significativamente melhorado (OCDE, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A definição, contudo, permanece ambígua, uma vez que algo reconhecido como novo dentro de uma empresa pode ser apenas uma melhoria significativa do que é realizado por seus concorrentes. Nestas condições, o claro estabelecimento do recorte de ambiente (local, regional, setorial, nacional, etc.) para avaliar o impacto de uma inovação e suas decorrências é um fator tão importante quanto o próprio conceito de inovação (FREEMAN, 2002; DOSI; GRAZZI, 2009). Garcia e Calantone (2002) remetem a falta de clareza conceitual em torno da discussão de inovação, realizando uma conciliação entre as diferentes abordagens da inovação, considerando tanto a dimensão mercadológica quanto tecnológica na definição de inovação.

A inovação pode ser definida, nesse contexto, como aponta Garcia e Calantone (2002), como sendo um processo interativo entre a percepção e uma oportunidade de mercado e a possibilidade de desenvolvimento de uma nova ideia, que possua sucesso comercial. Assim, um dos pressupostos da inovação é seu impacto no desempenho organizacional, levando a uma vantagem competitiva superior (DOSI; GRAZZI, 2009).

Outro ponto complexo da discussão da inovação consiste na dinâmica contínua de aspectos externos e internos à organização, visto que a geração de inovações ultrapassa os

limites organizacionais e demanda articulação com agentes, recursos e tecnologias disponíveis no ambiente (FREEMAN, 2002). Em meio a este cenário de múltiplas nuances, as organizações buscam realizar a gestão de suas inovações.

Calantone et al (2002) apontam a importância da capacidade da organização de buscar e implementar novos conhecimentos como parte do processo de implementação da inovação, por isso a importância de se debater a

### 3. Aspectos metodológicos

Este trabalho, por se tratar de um ensaio teórico, se apoia em uma revisão de literatura relacionando os construtos trabalhados, utilizando-se, para tanto, das bases de dados disponíveis. Assim, a busca sistemática dos conceitos foi feita utilizando a base de dados *Jstor* e *Scopus*. Uma revisão de literatura, assim como aponta Köche (1997), para a elaboração teórica consistente, deve abranger um certo período de tempo e contemplar autores seminais e recentes que estejam discutindo a temática.

Como o intuito do trabalho era verificar as produções existentes que tratassem da relação entre os constructos, se buscou não apenas identificar as concepções primárias dos conceitos, mas, também, as últimas publicações que tenham apontado caminhos para a discussão da relação entre Gestão do Conhecimento, Orientação para Aprendizagem e Inovação. Assim, a busca realizada nas duas bases de dados contemplou os seguintes termos e suas traduções para o inglês: “Gestão do Conhecimento”; “Orientação para Aprendizagem” e “Inovação”.

A busca isolada dos termos resultava numa quantidade muito grande de artigos, assim, se optou por realizar buscas conjuntas dos termos, abrangendo, resumos e palavras-chaves do texto o que devolveu os seguintes resultados, que após a leitura dos resumos, foram selecionados aqueles artigos que desenvolviam as relações entre os conceitos, conforme é o objetivo central deste trabalho, os demais artigos, não foram considerados na elaboração dos modelos. Além disso, foi trabalhado o recorte temporal de 20 anos, artigos entre 1994 e 2014.

Termos-Chave buscados	Nº de Artigos Encontrados
“Gestão do Conhecimento” e “Orientação para Aprendizagem”	765
“Gestão do Conhecimento” e “Inovação”	873
“Orientação para Aprendizagem” e “Inovação”	674
“Gestão do Conhecimento”, “Orientação para Aprendizagem” e “Inovação”.	242

**Tabela 1:** Retorno de buscas da literatura nas bases de dados. Elaborado pelos Autores (2014).

Após esta filtragem, foi elaborado um quadro referencial em relação aos conceitos questão sendo trabalhados, que deram origem à revisão de literatura e aos modelos propostos. Para o desenvolvimento dos modelos, foram agrupados os conceitos-chaves que apareciam nos artigos para descrever os temas estudados. Assim, se desenvolveu a tabela que segue, compilando as noções centrais dos construtos, suas semelhanças e aproximações teóricas.

Conceito	Variáveis	Autores	Relação
Gestão do Conhecimento (GC)	Criação	Nonaka e Takeuchi (1997, 2002)	Inovação
	Aplicação do conhecimento	Hall e Adriani (2003), Zhang et al (2007); Choi; Poon; Davis (2010)	Inovação
	Compartilhamento	Tzortzaki e Mihiotis (2014); Slater (1997)	OA; Inovação
	Coleta de conhecimento	Hoff, Vijvers; Ridder, (2003); Slater (1997); Narver e Slater (1995)	OA; Inovação
Orientação para Aprendizagem (OA)	Doação de Conhecimento	Winkler e Mandl (2004)	AO
	Mente Aberta	Cantalone, Cavusgil e Zhao, (2002); Choi; Poon; Davis (2010)	GC; Inovação
	Compromisso com a Aprendizagem	Narver e Slater (1995); Cantalone, Cavusgil e Zhao, (2002); Choi; Poon; Davis (2010);	GC
	Compartilhamento do conhecimento	Baker e Sinkula (1999a, 1999b, 2002); Narver e Slater (1995)	GC; Inovação
Inovação	Visão Compartilhada	Narver e Slater (1995); Cantalone, Cavusgil e Zhao, (2002); Sinkula 1994; 2002); Slater (1997)	GC
	Resultados	Atuahene-Gima e Ko, (2001) Sinkula 1994; 2002)	Inovação
	Inovatividade	Cantalone, Cavusgil e Zhao, (2002); Tidd, Bessant e Pavitt, (2008); Baldwin; Hippel, (2009)	OA
	Novas Ideias	Nelson, Peterhansl e Sampat, (2004); Christensen <i>et al.</i> , (2007); Slater (1997)	GC; OA
	Resultados	Tidd, Bessant e Pavitt, (2008); Baldwin; Hippel, (2009); Freeman, (2002); Oede, (2005); Christensen <i>et al.</i> , (2007); Slater (1997)	OA

**Tabela 2:** Síntese entre os conceitos. Elaborado pelos Autores (2014).

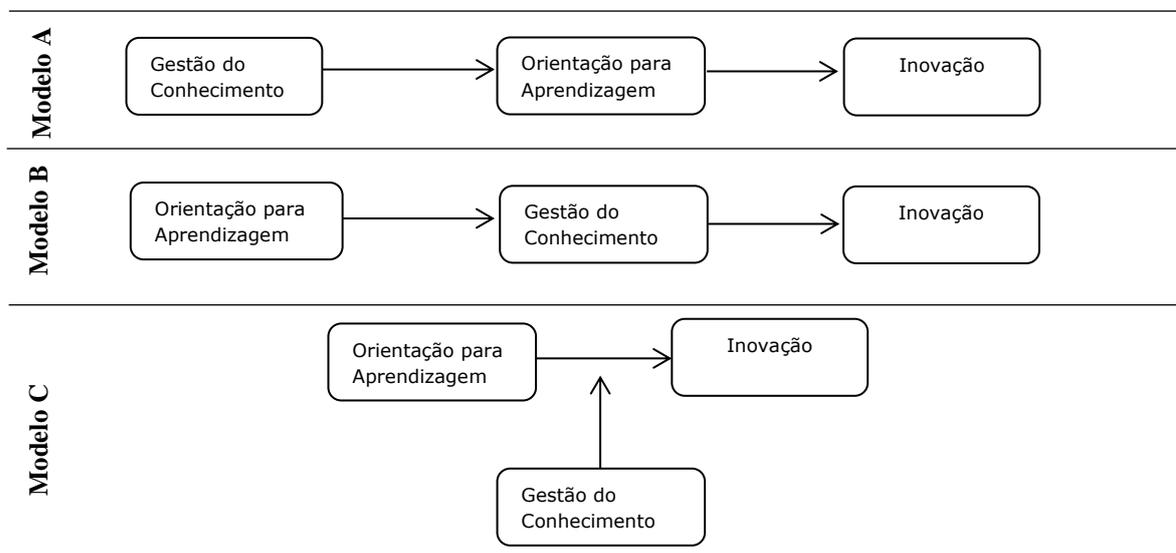
#### 4. Resultados: proposição dos modelos

Baron e Kenny (1986) fazem uma discussão em torno dos elementos predecessores, moderadores e mediadores, no debate das variáveis de uma proposição teórica. Assim, as ciências sociais aplicadas, como a Administração, procuram encontrar os elementos que constituem o fenômeno e entender as relações estabelecidas entre eles. A partir do aprofundamento teórico dos conceitos centrais deste trabalho, propõem-se três modelos que inserem a GC em diferentes contextos: como predecessor ou *driver* da OA, como mediador da OA ou como moderador da OA que leva à inovação. A seguir, apresenta-se a discussão dos trabalhos teóricos e empíricos que levaram à construção destes modelos. Pesquisas empíricas futuras podem validar ou refutar estas propostas.

Como pressuposto da elaboração do modelo e considerando estudos empíricos, como Baker e Sinkula (1999a); Cantalone, Cavusgil e Zhao, (2002); Wang (2008), a Orientação para Aprendizagem aparece como uma variável independente que alavanca a inovação organizacional e o desempenho. Os estudos mostram uma forte influência desta postura cultural da organização para definir o sucesso da implementação da inovação (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2002; RHEE; PARK; LEE, 2009)).

A partir da discussão teórica dos constructos aqui trabalhados: Gestão do Conhecimento, Orientação para Aprendizagem e Inovação, cabe a proposição de modelos que

contribuam para o estudo das inter-relações existentes entre estes construtos. Como o debate do tema não é exaustivo e, pelo levantamento realizado, não foi estudado de maneira direta, propõe-se três modelos possíveis de interação entre os construtos, conforme segue abaixo.



**Figura 1:** modelos propostos pelo estudo. Elaborado pelos Autores (2014).

Assim, se chega ao modelo teórico proposto pelo trabalho. A seguir, serão apresentados os debates acerca desta construção a partir da literatura existente e da produção sobre o tema, realizando as conexões pertinentes.

#### 2.4.1 Gestão do Conhecimento como Antecedente da Orientação para Aprendizagem

A GC aparece como um processo antecedente à OA, uma vez que tem por premissa garantir um certo nível de arranjo dos recursos organizacionais no sentido de potencializar os conhecimentos. Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) e Rhee, Park, Lee (2009) apontam que um dos elementos da gestão do conhecimento – o compartilhamento do conhecimento – é um forte precedente da orientação para aprendizagem – junto de mente aberta, visão compartilhada e comprometimento com a aprendizagem. O compartilhamento do conhecimento, de fato, na literatura que trata da GC aparece com grande relevância, uma vez que a organização possui a necessidade de, além de adquirir ou construir novos conhecimentos, ainda, compartilhá-los.

Outro estudo que aponta a importância de uma gestão do conhecimento da organização é o de Abbade et al (2012), em estudo que relaciona OM, OA e Inovação. Além disso, autores como Chen e Haung (2009) apontam para a necessidade de se fazer uma gestão efetiva do conhecimento organizacional a fim de gerar uma cultura da inovação, dentro da organização. Neste debate, ao relacionar a necessidade de se construir o conhecimento organizacional, os autores colocam a necessidade de preparar as pessoas e disseminar os conhecimentos dentro da organização. Para isso, é preciso se criar estratégias e ferramentas que gerem impacto na cultura. Como já explorado anteriormente, a OA está em um nível mais próximo da cultura da organização, enquanto a GC se materializa nas rotinas de criação, compartilhamento e aplicação dos conhecimentos. Choi, Poon e Davis (2008) sugerem a necessidade de investigar a GC e seu impacto nas estratégias da organização, debatendo as

estratégias adotadas pelas organizações de codificação ou personificação do conhecimento. O primeiro está relacionado ao fluxo de tornar explícito o conhecimento tácito e a outra dimensão está relacionado ao processo de transferência de conhecimento presente nos indivíduos que compõe a organização. Este processo, segundo os autores, tem um impacto direto na forma como a organização conduz os seus processos de GC.

Dessa maneira, é possível propor a hipótese de que a Gestão do Conhecimento é um precedente, ou *driver*, da construção da Orientação para a Aprendizagem para a Inovação, assim como está representado no Modelo A.

#### 2.4.2 Gestão do Conhecimento como Mediadora relação entre a Orientação para Aprendizagem e Inovação

Hall e Adriani (2003), Zhang et al (2007) e outros autores discutem a Gestão do Conhecimento como mediadora do processo de inovação organizacional. Assim, a GC estaria a serviço da OA, no sentido de implementar as estratégias de desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da organização. Zhang et al (2007) falam do papel mediador que a GC desempenha na OA e na OM. Uma das justificativas é, mesmo que a organização tenha uma forte propensão à aprendizagem e estimule isto do ponto de vista cultura, não havendo um aparato de processos e ferramentas que consolidem esta cultura, ela pode ser inócua, não resultando em ganhos efetivos para a organização. Assim, se torna evidente a tese dos autores do papel mediador da GC na OA. Zheng, Yang e McLean (2010) afirmam que a GC possui um papel mediador significativo na definição da estratégia da organização. Os recursos de conhecimento da organização são um *outcome* da própria cultura organizacional, estrutura e estratégia, mediando, assim, uma série de outras questões, uma vez que tem a propriedade de estabelecer sentidos e criar referências dentro da organização (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010, p. 764).

Para Zhang et al (2007) existe uma oportunidade significativa de alinhar os processos de gestão de conhecimento – criação, compartilhamento e aplicação – à orientações estratégica da organização, funcionando, assim, a GC como mediador desse processo. Essa possibilidade se ancora, principalmente, nas raízes teóricas que aportam os dois conceitos, uma vez que ambos tratam da dimensão da aprendizagem da organização. Hall e Adriani (2003) defendem que a GC representa uma grande oportunidade para a organização organizar os seus processos, rotinas e infraestruturas, no sentido de aprimorar seus processos de aprendizagem, sejam eles internos ou externos. Outros estudos, como Hall e Adriani (2003), discutem a importância da GC para conduzir a uma cultura de inovação dentro da organização. Huang, Li e Tsai (2009) afirmam que a capacidade de GC gera um impacto positivo no desempenho das inovações das organizações, pois o conhecimento é entendido como um recurso fundamental no processo de inovação organizacional, tendo a gestão do conhecimento uma forte influência na capacidade da organização de estimular os colaboradores a utilizar e aplicar o conhecimento em diferentes frentes, para a inovação.

Contudo, estes estudos não avaliam isoladamente os três constructos, mas, inserem outros como a OM (ZHANG ET AL., 2007). É interessante, portanto, propor a hipótese de que a GC, enquanto capacidade organizacional tenha faça uma mediação no processo de inovação da organização na OA. Isto se justifica pelas características inerentes ao processo de inovação, de sua necessidade de novos conhecimentos e a junção de conhecimentos de diferentes áreas, algo propiciado pela OA, conforme apresentado no Modelo B.

### 2.4.3 Gestão do Conhecimento como Moderadora da relação entre Orientação para Aprendizagem e Inovação

É sabido que a OA pode ser entendida mais como um fator cultural da organização do que como um aparato de ferramentas ou processos que determina a orientação estratégica. Assim, certas atividades ou funções podem potencializar que a organização seja mais inovadora ou não. Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) propõe uma série de elementos como predecessores da OA. A GC, contudo, poderia ser uma moderadora dessa relação, pois pode afetar a intensidade da OA e o desempenho da inovação. Uma GC estruturada pode elevar o potencial de aprendizagem da organização, assim como apresenta Jimenes e Fuentes (2013) ao debater o papel de potencialização da GC na *performance* organizacional.

Grant (1996) ao debater a capacidade de combinação de conhecimento dentro da organização apresenta um debate pertinente em relação ao uso e a gestão do conhecimento para gerar inovação. A integração do conhecimento em diferentes níveis da organização pode gerar novos processos e, ainda, ampliar a capacidade de inovação da organização. Johannessen (2008) afirma que a GC é parte do processo de inovação da organização ele justifica essa afirmação na própria definição da GC, como um processo que gerencia a criação, disseminação e incorporação do conhecimento na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesta perspectiva, o conhecimento – assim como no processo de inovação – deve ser incorporado nos produtos e serviços desenvolvidos pela organização.

Diante desta argumentação, é possível estabelecer a hipótese de que a GC desempenha um papel moderador na OA para a Inovação, conforme apresentado no Modelo C.

## 5. Considerações finais

Este artigo buscou fazer uma discussão teórica sobre o papel da GC na OA para a Inovação. Ao final do levantamento teórico foram apresentados três modelos de estudo possíveis sobre este papel, podendo, estes, serem aprofundados e testados em estudos empíricos que alinhe os conceitos aqui trabalhados. A elaboração de uma discussão conceitual é relevante para este campo de estudos, uma vez que, como já analisado, não se encontram esgotadas as relações existentes entre GC, OA e Inovação, se configurando em um campo fértil de produções acadêmicas, tendo em vista a importância que o conhecimento – enquanto recurso estratégico das organizações – tem ganhado nos últimos tempos.

A discussão não se esgota, contudo, uma vez que se tratam de campos de estudo ainda em expansão dentro do campo da Administração. Entender quais são os recursos que conduzem ao sucesso da organização é um desafio constante para a academia. A abordagem de aproximar dois campos de estudo OA e GC contribui para o entendimento da temática, uma vez que a essência destas duas teorias diz respeito à aprendizagem organizacional (SENGE, 1994). Apesar de possuírem agendas de pesquisas distintas, a aproximação destes dois construtos pode apontar para um papel mais estratégico da GC nas organizações contemporâneas, uma vez que, muitas vezes, estes processos se centram, apenas, no debate tecnológico sobre a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (TORRES, 2005).

A proposição dos modelos para estudos futuros se limita aos achados de pesquisas existentes, contudo, sabe-se que é possível outras modelagens dependendo dos interesses de pesquisas e dos problemas centrais dos estudos futuros. Aqui se buscou, primeiramente, explorar as relações existentes entre os conceitos a partir de artigos seminais que discutem a

temática. Foi possível encontrar uma literatura significativa que trata de GC, OA e Inovação, mas poucos são os estudos relacionando estes três conceitos. Isto pode ocorrer por alguns motivos, dentre eles: o foco de estudos de OA na aprendizagem e não no conhecimento em si, o papel mais técnico delegado à GC nos estudos da aprendizagem organizacional e, ainda, a falta de interesse dos estudiosos de ambas as áreas em relacionar os construtos.

Como perspectiva futura, cabe um levantamento empírico que valide os modelos propostos, contribuindo para o avanço da discussão, a partir da aplicação de um instrumento de coleta. Com foco teórico, não foi preocupação do estudo desenvolver alguma ferramenta de pesquisa que pudesse verificar a validade dos constructos, apenas o levantamento teórico foi conduzido. Academicamente, o estudo pode ser ampliado, contribuindo para as discussões desenvolvidas, mesmo conhecendo as suas limitações e impossibilidade abarcar todas as relações existentes entre os temas aqui debatidos.

Do ponto de vista gerencial, o estudo elucida uma série de fatores da GC, OA e Inovação que podem ser observados por gestores a fim de garantir o sucesso da inovação e da *performance* organizacional. Conhecer os mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento pode contribuir para uma gestão mais eficiente e qualificar a gestão das organizações.

## Referências

- ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, 2012, vol.16, n.1, pp. 118-136.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance. **Journal of Market – Focused Management**, Dec 1999a. v. 4, n. 4.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the academy of Marketing Science**, 1999b. v. 27, n. 4.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market**. 2002. v. 5, n. 1.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Market orientation and the new product paradox. **The Journal of Product Innovation Management**, 2005. v. 22. pág. 483-502.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. **Journal of Product Innovation Management**, 2007, v. 24, p. 316-334.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986, n. 51, pp. 1173-1182.
- BROWN, J. S. Pesquisa que reinventa a corporação. In: Harvard Business Review(Org). **Gestão do conhecimento**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, pp.148-173.
- CANTALONE, R. J., CAVUSGIL, S. T., & ZHAO, Y.. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, 2002, v. 31, n. 6, pp. 515-524.
- CHEN, C. J. and HUANG, J. W. Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity, **Journal of Business Research**, Vol.62, 2009, No.1, pp. 104- 114.

CHOI, B.; POON, S.; DAVIS, J. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach Omega. **The international Journal of Management Science**, 2010. Kidlington, v.36, n.2, pp.235-251.

CHRISTENSEN, C.; ANTHONY, S. D.; BERSTELL, G.; NITTERHOUSE, D. Finding the right job for your product. **MIT Sloan Management Review**, vol. 8, n. 3, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK L. **Conhecimento Empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, G.S. Continuous Learning About Markets. **California Management Review**, v.36, n.4, pp. 9-31. Jan. 1994.

DICKSON, P. R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. **Journal of marketing**, v. 60, n. 3, 1996.

DOSI, G.i; GRAZZI, M. On the nature of technologies: knowledge, procedures, artifacts and production inputs. **Cambridge Journal of Economics**, 34, 173–184, 2010.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E., Jr. Organizational culture and Marketing, defining the research agenda. **Journal of Marketing**, 1989; v. 53, n. 1. pág. 3-15.

FREEMAN, C. Continental, national and sub-national innovation systems-complementary and economic growth. **Research Policy**, v. 31, 2002. p. 191-211.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19,n. 2, p. 110-132, 2002.

GARVIN, D. A. Constituindo a organização que aprende. In: **Harvard Business Review (Org.)**. Gestão do Conhecimento. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.50-81.

GATIGNON, H.; XUEREB, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, 1997, 34, 77-90

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, **Strategic Management Journal**. Winter Special Issue, 1996, pp. 109-122.

HALL, R.; ADRIANI, P. Managing knowledge associated with innovation. **Journal of Business Research**. 2003, 56, 145-152.

HUANG, J.; LI, Y; TSAI, M. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. **Industrial Marketing Management**. 2009, v.38, n. 4, pp. 440-449.

HOFF, B.; VIJVERS, J; RIDDER, J. Foundations and applications of knowledge management scan. **European Management Journal**, v. 21, n. 2, abr. 2003, pp.237-246.

HOOLEY, G.; GREENLEY, G. The resource underpinnings of competitive positions. **Journal of Strategic Marketing**, Jun. 2005. n. 13. pág. 93-116.

JOHANNESSEN, J. Organisational innovation as part of knowledge management. **International Journal of Information Management**. 2008, v. 65, n.3, pp. 403-412.

JIMENEZ, J.; FUENTES, M. Knowledge combination, innovation, organizational performance in technology firms. **Industrial Management & Data Systems**. 2013,v. 1, n. 3, pp. 523-540.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e prática de pesquisa. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LUKAS, B. A; HULT, G.; FERRELL OC. A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. **Journal Bus Res** 1996; n. 36, v. 3, pp. 233– 244.

NAMWOON, K., ATUAHENE-GIMA, K.. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, p. 519-536, 2010.

NELSON, R.; PETERHANSL, A.; SAMPAT, B. Why and how innovations get adopted: a tale of four models. **Industrial and Corporate Change**, v.13, n.5, p.679-699, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, I. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.54-90

\_\_\_\_\_;\_\_\_\_\_. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo. 2005. Disponível em: < [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf)>. Acesso em: 14-maio-2013.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **Revista de Administração Contemporânea**. 2004, vol.8, n.1, pp. 79-103.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E. Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain. **Management Learning**. V. 37. N. 4. 2006pp. 499–522.

PROBST, G. J. B ; BÜCHEL, B. S. **Organizational Learning**. UK: Prentice Hall, 1997.

RHEE, J., PARK, T., LEE, D. H.. Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. **Technovation**, 2009.

SENGE, Peter. **Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 1994. São Paulo: Best Seller.

SCHUMPETER, J. A. (1911). **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, 1994. v. 58, n. 1, pp.117-127.

\_\_\_\_\_. Market-based success, organizational routines, and unlearning. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, 2002. v. 17, n. 4. pp. 253-269.

SLATER, S. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1997. n. 25. pág. 162-167.

SLATER, S.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, Jul. 1995. v. 59. pág. 63-74.

SLATER, S.F., OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. The moderating influence of strategicorientation on the strategy formation capability – performance relationship. **Strategic Management Journal**, 2006, 27, 1221-1231.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, D. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Aug 1997, v. 18: 7.

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

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 1984, 5, pp. 171-180.

TZORTZAKI, A.M; MIHIOTIS,A. A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. **Knowledge and Process Management**. Jan. 2014, v. 21,N. 1, pp.29-41.

WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2008, n. 32, v.4, pp. 635-656.

ZHANG, D.; SIVARAMAKRISHNAN, S.; DELBAERE, M.; BRUNING E. The Mediating Role of Knowledge Management in Translating the Firm's Learning Orientation and Market Orientation to Business Performance. Proceedings of the 40th Hawaii, 2007, **International Conference on System Sciences**, pp. 194.

ZHENG, W; YANG, B.Y.; MCLEAN, B. Linking organizational culture, structure, strategy, and

organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**. 2010, n. 63, v.7, pp. 763-71.

ZHOU, K.Z.; LI, C.B. How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing”, **Strategic Management Journal**. 2012, v.3, n.6, pp. 434-445.