



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 7, art. 7, p. 149-166, jul. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.7.7>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



MIAR



## Proposta de Modelo Conceitual Entre Gestão do Conhecimento, Inovação Organizacional e Gestão da Informação na Busca pela Melhoria de Desempenho nas Organizações

### Proposal for a Conceptual Model Between Knowledge Management, Organizational Innovation and Information Management in the Search for Improved Performance in Organizations

#### Marcos de Oliveira Morais

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista

Professor na Universitário Estácio de Sá

E-mail: [marcostecnologia2001@gmail.com](mailto:marcostecnologia2001@gmail.com)

#### Gabriel Alves Morais

Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Cruzeiro do Sul

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

---

#### Endereço: Marcos de Oliveira Morais

Endereço: Av. do Jangadeiro, 111 - Interlagos, São Paulo - SP, 04815-020, São Paulo/SP, Brasil.

#### Endereço: Gabriel Alves Morais

Av. Paulista, 1415 - Bela Vista, CEP: 01311-925, São Paulo/SP, Brasil.

#### Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 03/05/2023. Última versão recebida em 18/05/2023. Aprovado em 19/05/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

Fomentar novas formas de gerenciamento nas organizações torna-se essencial na atualidade, visto o avanço das novas tecnologias, o que possibilita a ampliação de vantagens competitivas para as empresas. Este estudo contempla o tema melhoria do desempenho organizacional, a partir da integração entre conhecimento, inovação e informação como base de um processo de gestão eficiente e eficaz, pois combinar ferramentas e elementos gerenciais com vistas a potencializar os resultados de uma organização passa a ser uma ferramenta estratégica relevante. Para a realização deste estudo, foram utilizadas as metodologias de estudo bibliográfico e exploratório de caráter descritivo, com o objetivo de determinar quais os efeitos da interação entre o conhecimento, a inovação e a informação na busca pela competitividade nas organizações podem ser adquiridos.

**Palavras-chaves:** Desempenho Organizacional. Gestão da Inovação. Gestão do Conhecimento. Gestão da Informação.

## ABSTRACT

Fostering new forms of management in organizations is essential today, given the advancement of new technologies, which enables the expansion of competitive advantages for companies. This study addresses the issue of improving organizational performance, based on the integration of knowledge, innovation and information as the basis of an efficient and effective management process, combining tools and management elements with a view to enhancing the results of an organization becomes a tool relevant strategy. To carry out this study, methodologies of bibliographic and exploratory study of a descriptive nature were used, with the objective of determining which effects of the interaction between knowledge, innovation and information in the search for competitiveness in organizations can be acquired.

**Keywords:** Organizational Performance. Innovation management. Knowledge management. Information management.

## 1 INTRODUÇÃO

As várias transformações mercadológicas, assim como a introdução de novas tecnologias e o aumento de concorrentes forçam as organizações a criar novos conhecimentos que possibilitem o desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores e de novas tecnologias primordiais para que as organizações enfrentem as pressões competitivas atuais impostas pelo mercado. Com a concepção de gerar valor, compete às organizações o estímulo à criação, o compartilhamento e a conversão do conhecimento, além do desenvolvimento de mecanismos que propiciem a continuação do espiral do conhecimento dando ênfase à cultura de valorização do conhecimento (SCHIVAI; RESCH; SORDI, 2020).

Os conhecimentos podem ser explorados interna e externamente à organização. Quando esse conhecimento é reconhecido externamente, assimilado e aplicado, comumente é denominado "capacidade absorptiva" (Acap). Os conhecimentos externos explorados serão associados com os conhecimentos internos da organização, resultando em inovação (XIA *et al.* 2016).

Manter e criar novas interfaces para potencializar o processo de gestão nas organizações passa a ser fundamental para que estas se tornem cada vez mais assertivas e competitivas, favorecendo também nas tomadas de decisão que seus gestores devem realizar. O conhecimento possui natureza intangível e está diretamente relacionado à mente humana como forma de desenvolvimento organizacional, ressaltando a estrutura e a cultura organizacional como facilitadores na interação entre os indivíduos, proporcionando o compartilhamento do conhecimento (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

As organizações estão cada vez mais abordando as questões referentes à inovação e à gestão do conhecimento, que fazem parte do planejamento estratégico de muitas empresas, permitindo também potencializar o capital humano (DE OLIVEIRA MORAIS *et al.* 2018).

O presente artigo tem como objetivo apresentar os aspectos teóricos, conceituais da Gestão do Conhecimento, da Inovação Organizacional e da Gestão da Informação. Para tanto, recorre-se a uma abordagem metodológica exploratória por meio de pesquisa bibliográfica, uma vez que se realiza um estudo conceitual do tema para se propor uma definição atual e consensual para o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão do Conhecimento

O processo de disseminação e gestão do conhecimento nas organizações passa a ser de extrema relevância, visto que um dos maiores ativos das empresas são as pessoas que as integram, possibilitando o crescimento organizacional. A transferência do conhecimento compreende o processo do compartilhamento de informações ou conhecimento tácito entre indivíduos ou entre organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento incorpora um novo pensamento e foco gerencial no aspecto ou recurso conhecimento. Envolve uma série de recentes métodos e processos adaptáveis, além da aplicação do uso de novas tecnologias, para levar à prática. O conhecimento pode ser considerado como o elemento mais importante do sistema de gestão em qualquer setor da economia (MIZINTSEVA; GERBINA, 2017). A Gestão do Conhecimento pode ser baseada em alguns elementos conforme descrito na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento.**



Fonte: Perrotti *et. al.* (2010).

Segundo o mesmo autor, os pilares fundamentais da gestão do conhecimento, neste modelo, são:

- Mapeamento de competências e conhecimentos. Saber o que a organização sabe.
- Aprendizagem organizacional. Através da confrontação da estratégia da organização com as competências mapeadas, estabelece-se naturalmente uma lacuna de competências. A aprendizagem organizacional visa preencher esta lacuna, levando a organização a aprender aquilo que ainda não sabe, mas precisa.
- Inteligência competitiva. Analogamente, comparando-se a estratégia com o mercado, com os concorrentes, através da análise e monitoramento ambiental, estabelece-se uma lacuna de competitividade.

Entretanto, este processo não é automático, ao contrário, a habilidade de se conectar em espaços mais diversos de inovação e a capacidade de criar e explorar oportunidades exigem esforço dos atores envolvidos nestes ambientes (MCKELVEY, 2016). Dessa forma, investir em recursos humanos passa a ser também um dos diferenciais das empresas que buscam se destacar no mercado em que atuam, sendo assim a gestão do conhecimento e suas capacidades ganham ainda mais destaque nesses contextos.

As empresas vêm buscando um conhecimento diferenciado para implantar nos seus processos produtivos através de novas informações e conhecimentos trazidos por pessoas que possuem um capital intelectual diferenciado, seja por estudos e observações em outros lugares, seja mesmo por pessoas que trazem experiências de outras culturas (LUCHESSI, 2012).

O uso adequado do conhecimento traz mudanças que permitem a identificação da variação de mercado, necessidades dos consumidores, novas tendências de produtos, gerando assim inovações nos produtos, processos e serviços, se sobressaindo frente aos concorrentes (STRAUHS, 2012).

Mais do que gerenciar o conhecimento, a GC exige práticas que propiciem processos criativos e favoreçam o aprendizado individual e coletivo, por meio da transferência do conhecimento (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001; POSSOLLI, 2012). No contexto de inovação, a criação do conhecimento é percebida como um processo realizado por indivíduos, que envolve duas dimensões: a conversão do conhecimento tácito (perspectiva experiencial do conhecimento) em explícito (transmitido em linguagem formal e sistemática) e entidade de conhecimento, como grupos ou indivíduos considerados

membros essenciais para a criação do conhecimento (AL-DMOUR, AL-DMOUR & RABABEH, 2020).

Porém, para que a transferência ocorra, alguns fatores organizacionais e algumas habilidades das pessoas envolvidas devem ser considerados. Silva (2007) aponta que a transferência do conhecimento depende do nível de integração que possuem entre seus atores e a visão quanto à troca (RIBEIRO *et al.*, 2017).

Segundo Cunha, Duarte & Simões (2019), muitas empresas já perceberam a necessidade de gerenciar os seus ativos de aquisição de conhecimento e passaram a reconhecer e potencializar todo o conhecimento produzido por seus colaboradores e, se existirem práticas bem sucedidas dentro da organização que sejam de domínio de apenas algumas pessoas, a empresa deixa de ganhar algo valioso e pode vir a perder esses conhecimentos principalmente para os seus concorrentes.

Os ativos de conhecimento são percebidos como alavancas estratégicas subjacentes para gerenciar o desempenho da empresa, gestão e inovação de uma empresa tornam-se elementos primordiais no contexto organizacional (ASIAEI; BONTIS; ZAKARIA, 2020).

A gestão conhecimento e o processo de inovação são elementos existentes dentro da mente do indivíduo, tornando-se algo subjetivo e que não pode ser diretamente gerenciado. É necessário lembrar que gerenciar conhecimento é diferente de gerenciar dados e informações. O conhecimento é algo subjetivo, pois o mesmo conhecimento pode ser gerado e interpretado de maneiras diferentes para pessoas, de acordo com a sua cultura, origem e costumes. Quando é realizada uma assertiva gestão do conhecimento pode gerenciar bens tangíveis para as instituições (DE MORAES, 2020).

## **2.2 Inovação Organizacional**

O desenvolvimento tecnológico bem como o processo de inovação proporcionam o avanço de um país, elevando o patamar, potencializando a gestão do conhecimento assim como os processos organizacionais. Segundo Vasconcellos (2006), pode-se dizer, de modo simples, que crescimento econômico é a elevação da produção de bens e serviços de uma economia, e o crescimento da produção e da renda decorre de variações na quantidade e na qualidade de dois insumos básicos: capital e mão de obra.

De acordo com Sennes e Filho (2011), em um país de renda intermediária (como é o caso do Brasil), a participação dos segmentos menos inovadores dos serviços é maior, estes se caracterizam por baixa utilização de novas tecnologias e emprego de força de trabalho

pouco qualificada. Uma situação assim apenas implica a existência de oportunidades de aumento da produtividade substancial por meio da difusão tecnológica.

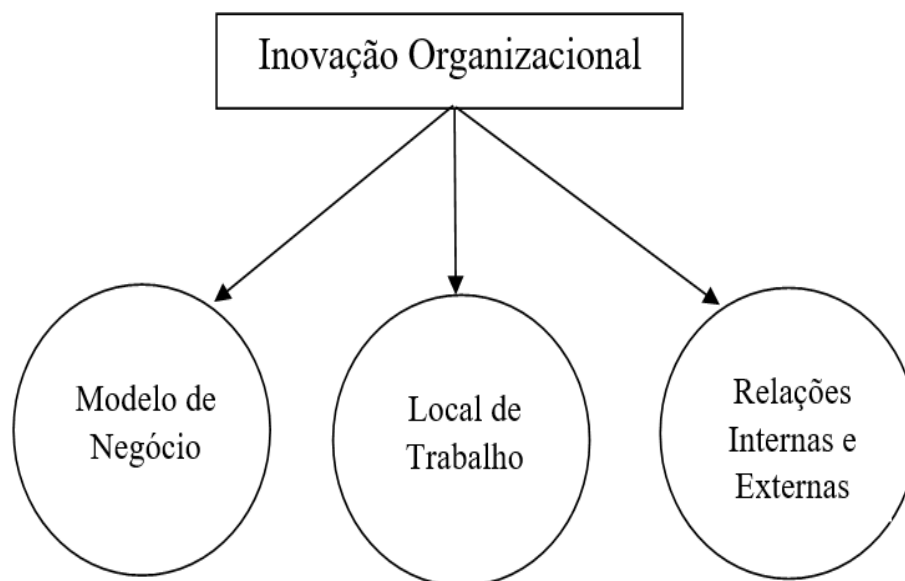
Segundo Cassiolato e Lastres (2003), inovação tecnológica é entendida como um termo aplicável a inovações de processos e de produtos. De modo geral, é toda novidade implantada pelo setor produtivo, por meio de pesquisa ou investimentos, o que aumenta a eficiência do processo produtivo ou que implica um novo ou aprimorado produto, de acordo com o Manual de Oslo, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Inovar é um processo dinâmico e, do ponto de vista conceitual, é considerado como destruição criativa, assim torna imperativo para as organizações o pensar e introduzir sistematicamente novos produtos, serviços, processos e tecnologias com o intuito de promover o desenvolvimento da firma e da sociedade (HEIDENREICH; KRAEMER, 2016).

Do ponto de vista estratégico, a inovação torna-se a cada dia uma necessidade latente para as organizações, e as teorias que cercam essa afirmativa apontam que empresas que apresentam bom desempenho empresarial estão estrategicamente revisando suas ofertas (produtos e serviços), bem como modificando as existentes e desenvolvendo novidades para melhor suprir os anseios dos clientes (DAVID; DAVID, 2017).

O desenvolvimento organizacional necessita do processo de inovação, tornando assim mais competitivo o desempenho da empresa frente aos seus concorrentes e privilegiando os seus clientes. Dessa maneira, o grau de inovação reflete o nível em que as capacidades de inovação da empresa foram transformadas em práticas, produtos e serviços inovadores (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018).

Lopes (2017) define inovação gerencial como um processo de criação ou adoção de iniciativas e práticas de gestão, processos gerenciais e estruturas organizacionais, composto por diversos graus de complexidade, pela intervenção de agentes e fatores internos e externos, e com consequências distintas para os stakeholders. As práticas da gestão são parte integrante das inovações gerenciais e estão evoluindo constantemente para o alcance das metas e objetivos esperados (ALVES; SANTOS, 2018). A Figura 2 apresenta os elementos para a inovação organizacional.

**Figura 2 – Inovação Organizacional.**

Fonte: o autor baseado em Lopes (2017).

Em relação à gestão da inovação, alguns estudos apontam para a abordagem teórica da capacidade absorptiva e o processo de inovação em setores tradicionais tendo como dimensões de análise a Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração do conhecimento (PUFFAL; PUFFAL; SOUZA, 2019).

O processo da implantação da gestão da inovação dentro das organizações necessita do primordial apoio da alta gerência, assim como da supervisão dos seus líderes para efetivar oportunidades de acréscimo nas suas performances financeira e econômica (PEZZI, 2020).

Para que uma organização possa ser inovadora, esta precisa ter um conjunto de fatores que possibilite o impulsionar deste ambiente inovador, sendo importante destacar, entre eles, a cultura, comunicação, trabalho em equipe, ambiente criativo e, principalmente, uma liderança que compartilhe, fortaleça e promova o desejo de inovar dos colaboradores (SANTOS *et al.*, 2019).

Buscar novas áreas e formas de proporcionar interfaces e inter-relações entre a construção de ideias passa a ser de extrema relevância para o crescimento pessoal e organizacional, fazendo com que as tomadas de decisões passem a ser cada vez mais assertivas e estruturadas, potencializando a gestão dos processos.



## 2.3 Gestão da Informação

Para Davenport e Prusak (1998), a informação é uma mensagem, perceptível de diferentes formas de comunicação feitas pelo homem e que tem por objetivo despertar, no receptor, algo novo. A estrutura informacional trabalha em diferentes níveis de conteúdo na transmissão de conhecimento, caracterizados por dados, sendo assim uma reunião de evidências relevantes sobre um fato determinado; informação, um conjunto de dados interpretados para um público-alvo distinto; e conhecimento, possibilitando gerar um novo saber resultante de análises e reflexões de informações.

De acordo com Vance (2000), a administração reconhece a importância estratégica que a criação e o uso da informação exercem sobre o desempenho de uma empresa. Choo (2003) ainda afirma que sem uma visão clara de como a organização cria, transforma e usa a informação não será possível administrá-la. Ainda propõe o mesmo autor a divisão da Gestão da Informação em seis etapas:

- i) identificação das necessidades de informação;
- ii) aquisição de informação;
- iii) organização e armazenamento de informação;
- iv) desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- v) distribuição da informação e;
- vi) uso da informação, conforme Figura 3.

**Figura 3 – Modelo de Choo para Gestão da Informação.**



Fonte Choo (2003).

A informação é um recurso valioso para o processo de tomada de decisão organizacional. Porém, para que a informação seja eficaz, ela necessita ser administrada e gerenciada (CALAZANS, 2006).

O contexto inovativo anteriormente apresentado está inserido em uma sociedade associada ao desenvolvimento e difusão de tecnologias de informação e comunicação, chamada Sociedade da Informação, que propicia novas aplicações em diversos campos da vida econômica, política e social e particularmente a formação de redes de todo tipo, conectadas por meios eletrônicos e digitais (ALBAGLI, 2007).

A administração de recursos informacionais é uma exigência para as empresas que desejam se manter no mercado (PRAJOGO *et al.*, 2018). Informação e conhecimento estão presentes no desenvolvimento de culturas, na realização das grandes ações e na transformação dos indivíduos em todos os cenários, uma vez que são recursos inerentes às atividades de qualquer organização (SVEIBY, 1998).

Para Chamusca e Carvalhal (2011), desde quando o conhecimento começou a ser sinônimo de poder, o ser humano e, principalmente, suas organizações, têm buscado formas de conhecer melhor o público consumidor a fim de conquistá-lo, tarefa que se tornou mais fácil, pelo menos aparentemente, a partir do uso da informática para a mineração, o monitoramento e a mensuração dos dados.

Segundo Pereira *et al.* (2016) destacam, as organizações devem proporcionar investimentos para a construção de sistemas de informação para melhorar a gestão e a utilização das informações e do conhecimento, contribuindo com a geração de inovações. As capacidades de Tecnologia da Informação são habilidades organizacionais que permitem que a função de TI agregue valor às diversas atividades da empresa (DE MEDEIROS JÚNIOR *et al.*, 2017).

No âmbito empresarial, o conhecimento presente nas pessoas é uma fonte de valor (STRIK; MOLINA, 2020), elemento fundamental para a formação do indivíduo, para o crescimento das organizações e para o desenvolvimento social (MACEDO *et al.*, 2017).

Paletta e Jaime (2021) ressaltam que as empresas precisam de uma grande quantidade de informações para produzirem o melhor produto, destinado ao público-alvo, no momento ideal de compra e consumo, com potencial para fidelizar e atingir novos consumidores. Nesse intuito, é destacada a importância do uso de tecnologias de software nas organizações para a proposição de soluções que melhorem a eficiência pela diminuição do tempo de execução e que conglomerem diversas tarefas rotineiras (SARATKAR, 2019).

### 3 METODOLOGIA

Para explicar a proposta elaborada, optou-se pelo uso de uma abordagem exploratória de natureza descritiva e qualitativa, na qual os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Optou-se pelo uso de estratégias da investigação qualitativa para mapear, descrever e analisar o seu contexto, considerando as relações e as percepções acerca do fenômeno pesquisado, contribuindo para o conhecimento sobre características significativas dos eventos vivenciados (YIN, 2018).

Neste estudo, no que se refere aos objetivos, a pesquisa possui características de referenciais teóricos. A revisão sistemática da literatura é caracterizada pela busca rigorosa de pesquisas relacionadas com seus termos de busca que seguem um protocolo e análise dos estudos localizados (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

Para Thiollent (1998), esse tipo de pesquisa favorece a investigação na área organizacional, pois a interação pesquisador-grupo o coloca em vantagem quanto ao acesso às informações necessárias para a pesquisa que se desenvolve na busca pelo novo.

O objetivo principal desta pesquisa é determinar quais os efeitos da interação entre o conhecimento, a inovação e a informação na busca pela competitividade nas organizações.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

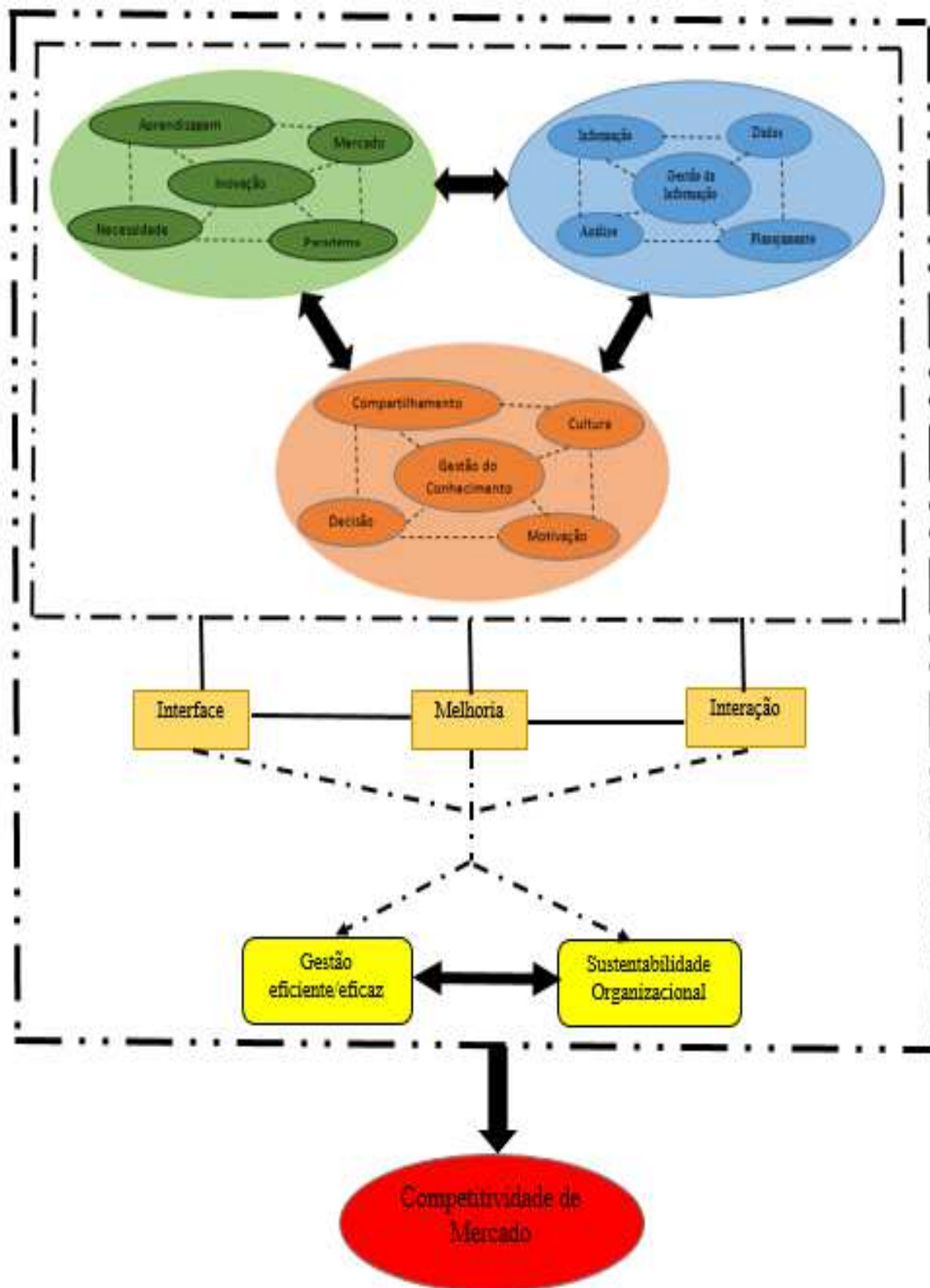
Conforme exposto no referencial teórico, aliar a Gestão do Conhecimento, Inovação Organizacional e Gestão da Informação passa a ser um importante tripé a ser considerado quando se trata de elementos que favoreçam as práticas relacionadas a melhorias de desempenho e em especial a ampliação e potencialização da competitividade organizacional na visão dos autores deste artigo.

Não é de forma alguma intenção dos autores deste artigo esgotar a temática em questão e sim possibilitar uma contribuição para fomentar cada vez mais o assunto para que se possa aprimorar o processo de gestão entre as atividades realizadas nas organizações.

Ampliar as vantagens competitivas por meio de novas ferramentas gerenciais torna o processo viável, seja para quem propõe, seja mesmo para aqueles que estão no processo de execução direta destas novas diretrizes e, portanto, podem ter algum tipo de resistência quanto ao novo.

Buscar desenvolver este processo eliminando possíveis barreiras passa a ser um grande desafio no processo de gestão (MORAIS *et al*, 2021). A Figura 4 apresenta, segundo os autores, os elementos conceituais para a busca da melhoria competitiva nas organizações.

Figura 4 – Modelo proposto para melhoria da competitividade de mercado



Fonte: Os autores

O modelo proposto para a melhoria da competitividade de mercado baseia-se em duas fases, sendo a primeira fase uma junção de elementos que perfazem algumas áreas do conhecimento tais como:

- ✓ **Gestão da Inovação:** alguns subelementos foram destacados como sendo relevantes, como análise de mercado, aprendizado, necessidades e paradigmas, havendo interface, interação para que se possa obter a melhoria nos processos envolvidos nesta fase.
- ✓ **Gestão da Informação:** para os autores deste artigo estes subelementos relacionados a esta temática passam a ser significativos, como dados, planejamento, análise e a informação gerada dentro deste subprocesso nas organizações.
- ✓ **Gestão do Conhecimento:** para a geração deste elemento destacam-se alguns subelementos, tais como compartilhamento, cultura, motivação e decisão, permitindo assim estabelecer uma relação estratégica organizacional e gerencial em todo o processo, seja este produtivo e/ou administrativo.
- **Na construção desta primeira fase:** conforme apresentado pelos autores, sugere-se que se tenha uma relação entre os elementos citados, permitindo uma sinergia entre as partes, possibilitando assim que se tenha início de um propósito voltado não somente ao desenvolvimento organizacional, mas também ao desenvolvimento das pessoas que participam deste processo.
- **Na segunda fase** proposta no modelo estão identificadas a interface e interação entre estes elementos na busca pela melhoria dos processos inseridos nas organizações, promovendo a obtenção dos elementos envolvidos em toda a primeira fase.
- ✓ **Gestão Eficiente e Eficaz:** passa a ser um dos principais diferenciais das empresas, o que permite ainda uma visão apurada dos procedimentos e uma melhor tomada de decisão e agilidade no processo gerencial, reduzindo custos provenientes de desperdícios, potencializando os recursos empresados na organização de uma forma geral.

- ✓ **Sustentabilidade Organizacional:** este elemento está ligado não somente às questões financeiras da empresa, como também às questões mercadológicas, como a de produtos e serviços, por exemplo, assim como deve ser relacionado também aos seus fornecedores que têm papel fundamental no que diz respeito à qualidade do produto e/ou serviço que é entregue ao cliente final, seja este interno ou externo à organização.

Com a junção das duas fases torna-se possível na visão dos autores obter uma maior competitividade de mercado, visto que a cada dia a concorrência se torna maior, independentemente do mercado em que a organização atue, além de favorecer também aspectos internos relacionados ao crescimento organizacional e a potencialização do capital existente na empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por um melhor desempenho organizacional que promova a vantagem competitiva torna-se a meta das empresas que pretendem se manter no mercado em que atuam bem como conquistar novas possibilidades, evoluindo no processo de gerenciamento organizacional visando à melhoria da competitividade da empresa.

As evoluções e revoluções ocorridas no ambiente empresarial, como a globalização, a indústria 4.0 impactaram de maneira significativa nas organizações em todo o Mundo. Tal é a consequência da competitividade acirrada nas organizações e da consolidação das novas tecnologias, o que vem potencializando os processos de tomadas de decisões organizacionais.

Mediante as considerações apresentadas sobre o modelo para a melhoria de desempenho nas empresas, expõe-se que quanto maior a interação e as interfaces relacionadas, sejam elas internas ou externas nas organizações, melhor será o resultado para os colaboradores, para os gestores e para a organização como um todo.

Com as novas tecnologias sendo inseridas com maior frequência, agilidade e complexidade nos processos, sejam eles produtivos ou administrativos, concentrar esforços em realizar maneiras de agrupar elementos e ferramentas de gestão para o atendimento das novas necessidades organizacionais passa a ser de extrema relevância para se atender às metas estabelecidas pela alta administração da empresa.

A busca pela alta performance organizacional passa a ser objetivo a ser alcançado no processo de gestão, possibilitando a criação de estímulos ao aprendizado contínuo não somente para as empresas, mas também para todos os envolvidos no processo.

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S. Tecnologias da informação, inovação e desenvolvimento. **VII Cinform**, 2007.
- AL-DMOUR, A; AL-DMOUR, R; RABABEH, N. The impact of knowledge management practice on digital financial innovation: the role of bank managers. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51, n. 3, p. 492-514, 2021.
- ALVES, G. F; SANTOS, C. D. Jr. Inovação gerencial: de antes da difusão até depois da adoção. **EnANPAD Encontro da ANPAD**, Curitiba, 2018.
- ASIAEI, K; BONTIS, N; ZAKARIA, Z. The confluence of knowledge management and management control systems: A conceptual framework. **Knowledge and Process Management**, v. 27, n. 2, p. 133-142, 2020.
- CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **TransInformação**, v. 18, p. 63-70, 2006.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. O foco em arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.; CASSIOLATO, J.; MACIEL, M. (Org.). **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 21-34, 2003.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2001
- CHAMUSCA, M; CARVALHAL, M. **Comunicação e marketing digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações**. Salvador: Edições VNI, 2011.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. In: **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2006. p. 425-425.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVID, F. R.; DAVID, Forest R. **Strategic management: A competitive advantage approach**. Pearson, 2017.

DE FARIA CUNHA, M; DUARTE, F. J. C. M; SIMÕES, R. R. Transferência de conhecimento: **Um estudo de caso em projetos de manutenção de plataformas OffSHORE**. *Brazilian Journal of Business*, v. 1, n. 3, p. 1326-1338, 2019.

DE MEDEIROS JÚNIOR, J. V *et al.* Identifying mechanisms to develop information technology capabilities. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 4, p. 37-49, 2017.

DE MORAES, I. S. Breve comparativo conceitual entre gestão da informação e do conhecimento versus organização da informação e do conhecimento. **Revista Eletrônica e-Fatec**, v. 12, n. 1, 2022.

DE OLIVEIRA MORAIS, M; MOURA, I; DENANI, A. L. A integração entre conhecimento, inovação e indústria 4.0 nas organizações. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 3716-3731, 2018.

FERENHOF, H. A; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **O Processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, jun. 2017.

HEIDENREICH, S.; KRAEMER, T. Innovations—Doomed to Fail? Investigating Strategies to Overcome Passive Innovation Resistance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 3, p. 277–297, 2016.

LOPES, D. P. T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos**. 2017.

LUCHESE, E. S. F. **Gestão do conhecimento nas organizações**. CET–Companhiade Engenharia de Tráfego de São Paulo. São Paulo, 2012.

MACEDO, V. *et al.* **Tipologia do trabalhador do conhecimento: papéis e processos**. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, v. 12, n. 2, p. 94–108, 2017.

MCKELVEY, M. Firms navigating through innovation spaces: a conceptualization of how firms search and perceive technological, market and productive opportunities globally. **Journal of evolutionary economics**, v. 26, p. 785-802, 2016.

MIZINTSEVA, M. F.; GERBINA, T. V. Knowledge management: a tool for implementing the digital economy. **Scientific and Technical Information Processing**, v. 45, p. 40-48, 2018.

MORAIS, M. O.; MARIA, D. F.; OLIVEIRA, L. M. **The Innovation and Industry 4.0: Proposal for the use of elements for a competitive organization**. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 8, p. e51210817685, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.17685.

NONAKA, I. **Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation** *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.



PALETTA, F. C.; JAIME, J. **Corporate Information Management**. Gestão da Informação Corporativa, v. 4, n. 1, p. 54–64, 2021.

PEREIRA, F. C *et al.* Information Systems (IS) and innovation: bibliometric study. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 13, p. 81-100, 2016.

PERROTTI, E; VASCONCELLOS, E. P. G. O dilema da (des) centralização de P&D&E em empresas internacionais do setor de bens de capital sob encomenda. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**, 2010.

PEZZI, G. S. A percepção dos líderes sobre a potencialidade de gerar o intraempreendedorismo em bancos públicos do RS. 2020. 103 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios) - **UNISINOS**, São Leopoldo, 2020.

POSSOLLI, G. E. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Livro eletrônico. Curitiba: Intersaberes, 2012.

PRAJOGO, D. *et al.* The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. **International Journal of Production Economics**, v. 199, n. February, p. 95–103, 2018.

PUFFAL, C. W.; PUFFAL, D. P.; SOUZA, Y. S. Absorptive capacity of industrial companies in traditional sectors in the State of Rio Grande do Sul, Brazil [Uma análise da capacidade absorptiva em empresas de setores tradicionais do Rio Grande do Sul]. **Revista de Administracao Mackenzie**, v. 20, n. 6, 2019.

RIBEIRO, J. S. A. N. *et al.* **Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, p. 4-17, 2017.

SANTOS, B. M. *M et al.* Mensuração da Gestão da Inovação em um banco brasileiro sob a ótica das cinco dimensões da inovação. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019.

SARATKAR, A. N. An Article on Importance of Software Technologies in Business and Management Science. **International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology**, v. 4, p. 291-294.

SCHIVAI, P, F; RESCH, S; SORDI, V. F. **Escala de gestão do conhecimento possibilita a identificação de gaps em instituição financeira cooperativa**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 67-81, maio/ago. 2020.

SENNES, R.; BRITTO FILHO, A. **Inovações tecnológicas no Brasil – Desempenho, políticas e potencial**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.

SILVA, K. M. Gestão de projetos em redes de pequenas empresas: a formação de redes de inovação e a execução de projetos em conjunto. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31., 2007, Campinas. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-14.

STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. 2012.

STRIK, M. A.; MOLINA, L. G. **Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação e comunicação: análise do ambiente.** *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 10, n. 3, p. 167–188, 2020.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** Cortez editora, 1998.

VANCE, C. S. **A internet como fonte de informações para a competitividade das empresas do setor elétrico brasileiro.** 2000. Dissertação (Diplome D'études approfondies en information scientifique et technique veille technologique)-Faculté des Sciences et Techniques de St. Jérôme, Marseille.2000.

VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia: Micro e Macro.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VASCONCELOS, R. B. B; OLIVEIRA, M. R. G. Determinantes Da Inovação Em Micro E Pequenas Empresas: uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 58, n. 4, p. 349-364, ago. 2018.

XIA, T; ROPER, S. Unpacking open innovation: Absorptive capacity, exploratory and exploitative openness, and the growth of entrepreneurial biopharmaceutical firms. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 3, p. 931-952, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2018.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

MORAIS, M. O; MORAIS, G. A. Proposta de Modelo Conceitual Entre Gestão do Conhecimento, Inovação Organizacional e Gestão da Informação na Busca pela Melhoria de Desempenho nas Organizações. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 7, art. 7, p. 149-166, jul. 2023.

Contribuição dos Autores	M. O. Morais	G. A. Morais
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X