

DOI: 10.5748/20CONTECSI/PSE/KMG/7147

eLocator: e207147

**ORGANIZATIONAL WISDOM AND ITS RELATIONSHIP WITH INNOVATION
CAPACITY: PROPOSAL OF A CONCEPTUAL RESEARCH MODEL**

Ana Paula Cossmann – <https://orcid.org/0000-0003-4951-7417>

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Gilberto Perez – <https://orcid.org/0000-0002-6624-0643>

Universidade Presbiteriana Mackenzie

ORGANIZATIONAL WISDOM AND ITS RELATIONSHIP WITH INNOVATION CAPACITY: PROPOSAL OF A CONCEPTUAL RESEARCH MODEL

ABSTRACT

In an increasingly dynamic and competitive business scenario, innovation, and the consequent ability to innovate, as well as the wise decision to choose the best strategy, become important factors for the success and sustainability of organizations of different sizes and segments. The general objective of this research is to understand if it is possible to relate organizational wisdom with the innovation capacity of organizations. In this study, it was decided to carry out a Simple Literature Review, addressing in a broad way, the two themes: Organizational Wisdom and Innovation Capacity. Based on previous studies carried out on these two constructs, a conceptual research model capable of relating them was proposed. It is hoped that the study will bring insights for future research in the field of management of organizations.

Keywords: Organizational Wisdom, Wise, Innovation Capacity, Innovation.

A SABEDORIA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

RESUMO

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a inovação e a consequente capacidade de inovar, bem como a decisão sábia para se escolher a melhor estratégia tornam-se fatores importantes para o sucesso e a sustentabilidade das organizações de diferentes portes e segmentos. O objetivo geral desta pesquisa é compreender se é possível relacionar a sabedoria organizacional com a capacidade de inovação das organizações. Neste estudo optou-se por realizar uma Revisão Simples Literatura, abordando-se de forma ampla, os dois temas: Sabedoria Organizacional e a Capacidade de Inovação. A partir de estudos prévios realizados sobre esses dois construtos, foi proposto um modelo conceitual de pesquisa capaz de relacioná-los. Espera-se que o estudo traga insights para futuras pesquisas no campo de gestão das organizações.

Palavras-chave: Sabedoria Organizacional, Saber, Capacidade de Inovação, Inovação.

1. Introdução

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a inovação e a consequente capacidade de inovar tornam-se fatores importantes para o sucesso e a sustentabilidade das organizações de diferentes portes e segmentos de atuação.

Forgiarini et al., (2022) contextualizam que a cultura da sabedoria organizacional é um componente que se concentra em desenvolver a habilidade em aprender com experiências passadas, aplicar conhecimentos adquiridos e tomar decisões eficazes, para que as organizações tenham um diferencial competitivo no mercado, e desempenhem um papel importante na economia brasileira. Os autores argumentam que, para melhorar a capacidade de inovação, é necessário um enfoque específico e adaptado às suas características e necessidades.

Se por um lado, a inovação é a força propulsora que impulsiona as organizações para novos horizontes, permitindo que se adaptem às mudanças rápidas e se destaquem em mercados cada vez mais competitivos Afuah (2009); Oliva et al., (2011), por outro lado, destacam a sabedoria organizacional como o alicerce que orienta as ações e decisões, fundamentando a inovação em conhecimento sólido e experiência acumulada. Juntas, a inovação e a sabedoria organizacional formam uma sinergia poderosa que não apenas abre caminhos para a excelência, mas também assegura que cada passo adiante seja cuidadosamente ponderado e orientado pela sabedoria adquirida ao longo do tempo.

Com esta pesquisa tem-se como premissa aprofundar conhecimento sobre a sabedoria organizacional e sua relação com a capacidade de inovar. Procurou-se assim, responder à seguinte questão de pesquisa: **É possível avaliar a relação entre a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação das organizações?**

A sabedoria organizacional é abordada por López e Rodríguez-Cruz (2019) como a habilidade das organizações em aprender com experiências passadas, aplicar conhecimentos adquiridos e tomar decisões eficazes, representa um ativo intangível de valor inestimável. Por outro lado, a capacidade de inovação é essencial para que as organizações se adaptem a um ambiente caracterizado por desafios complexos e oportunidades em constante evolução.

Ao entender como a sabedoria organizacional se relaciona com a capacidade de inovação, a viabilidade desta pesquisa está em fornecer insights cruciais para a academia, líderes, gestores e colaboradores de diversas organizações. A pesquisa visa identificar os fatores e características da sabedoria organizacional que podem impulsionar a eficácia organizacional e, ao mesmo tempo, avaliar a sua capacidade de inovação.

A inovação é um fator de melhoria em seu desempenho, sendo que Holgado-Silva e Binotto (2022) abordam, em que as cooperativas agrícolas têm um papel importante na economia rural e na produção de alimentos, e que a inovação é fundamental para o sucesso dessas organizações. Os autores afirmam que a inovação pode ser entendida como a capacidade de criar novos produtos, processos ou serviços que gerem valor agregado para os membros da cooperativa e para a sociedade em geral.

Em pesquisa recente, constatou-se que há uma escassez de estudos que explorem a interação entre a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação nas organizações, bem como sua contribuição para o desenvolvimento sustentável e a resiliência organizacional. Compreender como a sabedoria organizacional está relacionada à capacidade de inovação pode otimizar os processos internos, permitir a aprendizagem com experiências passadas e aproveitar o conhecimento tácito dos membros dos colaboradores, fortalecendo sua competitividade a longo prazo.

Além disso, a pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento acadêmico, fornecendo uma base sólida para futuros estudos nessa área. Também preencherá lacunas de pesquisa existentes, explorando a relação entre sabedoria organizacional e capacidade de inovação em um contexto específico das organizações.

As contribuições da pesquisa também se estendem para as próprias organizações, fornecendo insights para a gestão e promovendo melhorias na competitividade. Ao compreender melhor a relação entre sabedoria organizacional e capacidade de inovação, as organizações podem identificar práticas e estratégias eficazes para impulsionar a inovação e desenvolver uma cultura organizacional que valorize o conhecimento e a aprendizagem.

Ao destacar a importância da sabedoria organizacional e capacidade de inovação nas organizações, a pesquisa pode atrair investimentos, promover o crescimento econômico e gerar empregos na região. Além disso, ao promover a capacidade de inovação, a pesquisa contribuirá para o desenvolvimento de práticas sustentáveis e valorizará o conhecimento local e as práticas tradicionais, fortalecendo a identidade organizacional e o reconhecimento de suas contribuições para a sociedade.

2. Referencial Teórico

2.1 Evolução dos Estudos sobre Sabedoria Organizacional nas Organizações

Mercados emergentes exigem organizações conscientes, produtivas e preocupadas com seu Know How, em que, elaborar ações estratégicas para contextualizar e agilizar sua eficiência e eficácia é uma forma de obter diferencial competitivo.

Foi realizada uma pesquisa na Web of Science e Scopus contendo as palavras-chaves "wise Organisation", "Wise Organization", "Organisational wisdom" "organizational Wisdom", "wise compan*" e "Wise compan*", onde foram encontrados 66 artigos relacionados aos temas na Web of Science, e 85 artigos relacionados na Scopus, ficando explícito a importância e relevância sobre o tema sabedoria organizacional, conforme indicado na Figura 1.

Figura 1: Evolução dos estudos de Sabedoria Organizacional ao longo dos anos

Fonte: Elaborado com base nos artigos da base *Web of Science*. Acessado em 10 de outubro de 2023

Conforme indicado na Figura 1, com base nos dados fornecidos sobre a evolução dos artigos de sabedoria organizacional na Web of Science, podemos observar algumas tendências e padrões.

Início e crescimento inicial: A partir de 1994, houve um número limitado de artigos sobre sabedoria organizacional registrados na Web of Science. Nos primeiros anos, o tema era abordado de forma mais restrita, com apenas um ou dois artigos por ano.

Crescimento gradual: A partir do ano 2000, observou-se um crescimento gradual no número de artigos sobre sabedoria organizacional. Esse aumento sinaliza um maior interesse e reconhecimento da importância desse campo de estudo.

Flutuações e variações: Ao longo dos anos, é possível identificar flutuações e variações no número de artigos publicados sobre sabedoria organizacional. Alguns anos apresentam um maior número de publicações, enquanto outros registram uma quantidade menor. Essas variações podem refletir mudanças nas tendências de pesquisa e interesse dos pesquisadores.

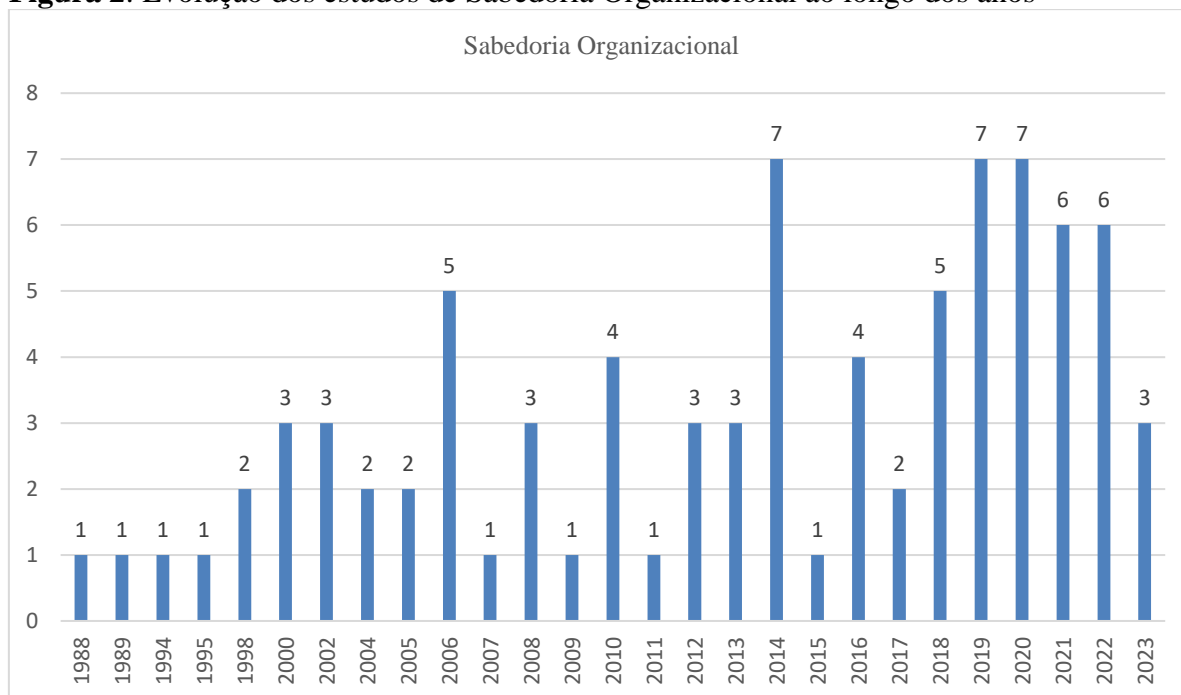
Crescimento significativo recente: A partir de 2018, observa-se um crescimento significativo no número de artigos sobre sabedoria organizacional na Web of Science. Esse crescimento é particularmente notável em 2021, com um aumento substancial no número de publicações, atingindo 11 artigos.

Essa análise sugere um aumento gradual e consistente no número de artigos de sabedoria organizacional ao longo do tempo, com um crescimento mais expressivo nos últimos anos. Isso indica um crescente reconhecimento da importância desse tema e um aumento no interesse dos pesquisadores em explorar e contribuir para o conhecimento nessa área.

A análise realizada na sequência, foi elaborada com base nos dados apresentados na Figura 2, que revelam informações valiosas sobre a evolução e a relevância do tema da Sabedoria

Organizacional ao longo do tempo com base nos registros disponíveis na Scopus, que indicam quando os estudos sobre esse tema começaram a ser documentados.

Figura 2: Evolução dos estudos de Sabedoria Organizacional ao longo dos anos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos artigos da base *Scopus*. Acessado em 03 de outubro de 2023

Com base nos dados na Figura 2, fornecidos sobre a evolução dos artigos de sabedoria organizacional ao longo dos anos especificamente da base de dados Scopus, podemos observar algumas tendências interessantes:

Início e crescimento inicial: Nos anos 1980 e início dos anos 1990, havia apenas alguns artigos publicados sobre sabedoria organizacional, indicando um nível inicial de interesse e pesquisa nessa área.

Crescimento constante: A partir de meados dos anos 1990 até o início dos anos 2000, houve um aumento gradual no número de artigos sobre sabedoria organizacional, indicando um crescimento no interesse e reconhecimento dessa área como um tópico de pesquisa relevante.

Constatou-se um pico de publicações: Entre 2006 e 2010, em que houve um aumento significativo no número de artigos publicados sobre sabedoria organizacional, atingindo o pico de publicações em 2006, com 5 artigos. Isso sugere um período de maior foco e desenvolvimento de pesquisas nessa área.

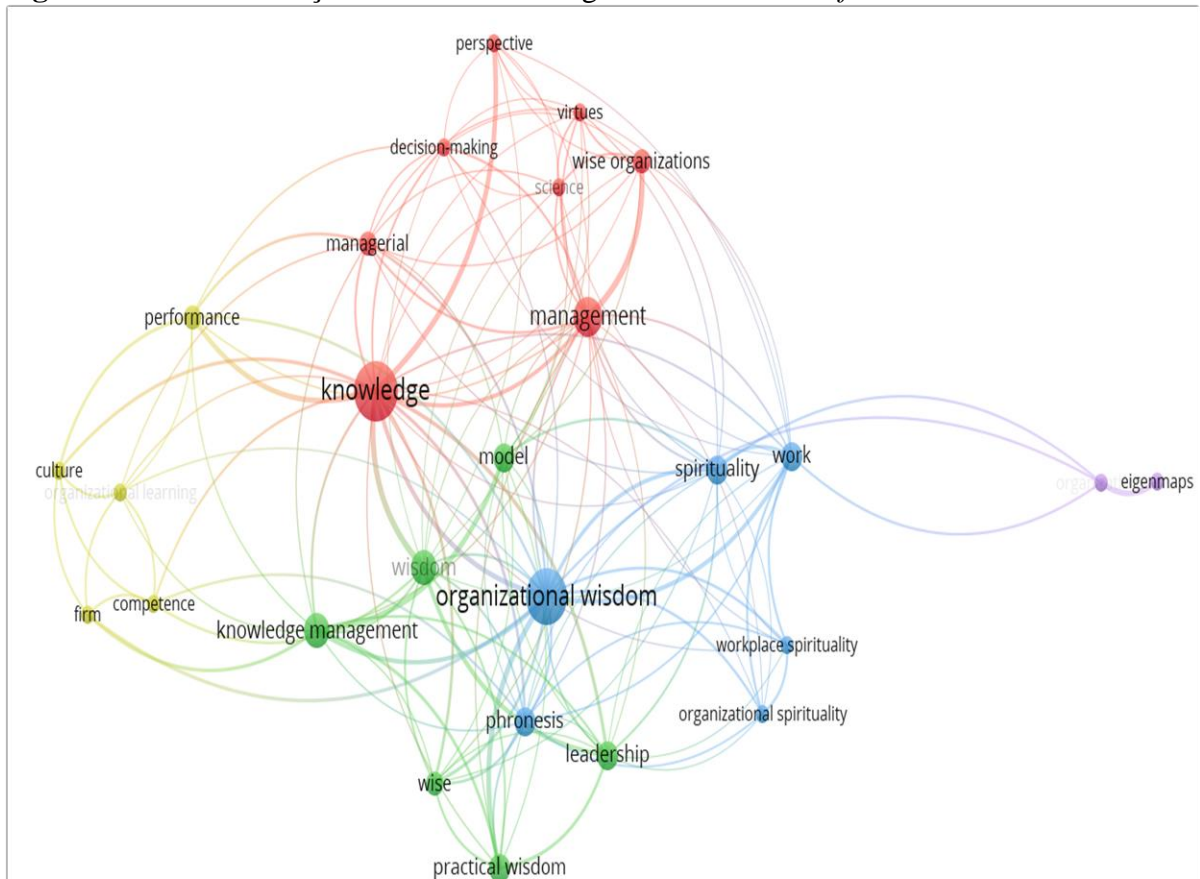
Nota-se estabilidade e variação: A partir de 2011, o número de artigos sobre sabedoria organizacional pareceu se estabilizar em um nível relativamente consistente, com algumas variações ao longo dos anos. Embora não haja um crescimento contínuo acentuado, o número de publicações se mantém relativamente constante.

2.2 Conceitos de Sabedoria Organizacional

Nonaka e Takeuchi (2019) abordam a sabedoria como um conhecimento tácito superior, em que os líderes podem absorver pela realidade do ambiente tão ágil, acelerado e complexo com o exercício da liderança aplicando a sabedoria prática ao avaliar conjunturas de forma criteriosa e ética fundamentada em valores. Apresentam também que a dependência das organizações em conhecimento explícito pode impedir que ela saiba como lidar com as mudanças. A gestão do conhecimento tácito e explícito são necessários, para que seja revelado e recuperável fazendo com que o espiral do conhecimento possa girar.

Na pesquisa utilizou-se o software VOSviewer®, especializado em estruturar visualmente dados bibliométricos por meio de algoritmos de clustering, permitindo agrupar graficamente os principais conceitos relacionados ao tema pesquisado, conforme apresentado na Figura 3:

Figura 3: Rede de Relações de Sabedoria Organizacional/ *Web of Sciences*



Fonte: Gerado pelo software VOSviewer 2023

A Figura 3 tem como foco os termos "wise Organisation", "Wise Organization", "Organisational wisdom", "organizational Wisdom", "wise compan", "Wise company". A ferramenta possibilitou mapear por meio das redes de co-ocorrência, número de palavras-chave e relacionamentos entre eles, oriundo dos 66 documentos entre as publicações presentes no arquivo TXT extraído da base Web of Sciences.

São revelados 3 insights interessantes sobre a interconectividade desses termos. Observa-se que os termos "wise Organisation" e "Wise Organization" têm uma forte relação, sugerindo que ambos são amplamente utilizados no contexto da sabedoria organizacional. Além disso, os termos "Organisational wisdom" e "Organizational wisdom" estão fortemente relacionados, indicando que ambos os formatos de escrita são comumente adotados na literatura.

Além das relações diretas entre os termos, a análise de redes de co-ocorrência também permite identificar termos relacionados indiretamente. Por exemplo, outros termos presentes nos documentos, mas não mencionados especificamente, podem estar conectados a esses conceitos de sabedoria organizacional. Essa análise mais ampla pode fornecer insights adicionais sobre os temas e conceitos associados à sabedoria organizacional.

López e Rodríguez-Cruz (2019) e Nonaka e Takeuchi (2019) abordam a importância da liderança na sabedoria organizacional, argumentando que a liderança pode contribuir para a criação de uma cultura de aprendizado e inovação, o que pode levar a uma maior eficiência e eficácia na gestão da organização.

A sequência abrange uma variedade de perspectivas sobre a sabedoria organizacional, fornecendo uma visão geral das diferentes abordagens e contribuições dos autores ao campo de pesquisa. Esses conceitos e perspectivas podem auxiliar na compreensão e no desenvolvimento da sabedoria organizacional em diferentes contextos empresariais como segue na Tabela 1.

Tabela 1: Síntese dos Conceitos de Sabedoria Organizacional

Conceito de Sabedoria Organizacional	Autor(es)
Ênfase na virtude como parte da sabedoria organizacional	Ackoff (1999)
Sabedoria organizacional como capacidade de ampliar a eficácia e buscar os ideais, missão e valores da organização	
Sabedoria organizacional como aplicação do conhecimento para resolver problemas das rotinas organizacionais	Bierly et al., (2000)
Sabedoria organizacional como a capacidade de criar conhecimento em situações desafiadoras e ambíguas	Weick et al., (2005)
Ênfase na aprendizagem coletiva, reflexão e diálogo como formas de construir e fortalecer a sabedoria organizacional	
Sabedoria organizacional como conhecimento prático e experiência aplicados à tomada de decisões em contextos complexos e incertos	Degen e Mafla (2017)
Reconhecimento da influência de vieses cognitivos (falácia da autoridade, viés de conformidade, foco seletivo) na sabedoria organizacional	
Sabedoria organizacional como o poder de execução de uma instituição de ser sábio com um talento diferenciado	Ortakarpuz e Alagöz (2017)
Sabedoria como conhecimento tácito superior absorvido pelos líderes através da experiência	Nonaka e Takeuchi (2019)
Uso da sabedoria prática na avaliação criteriosa, ética e fundamentada em valores das conjunturas organizacionais	
Dependência excessiva de conhecimento explícito pode impedir a organização de lidar com mudanças	
Inteligência organizacional como capacidade de aprender, adaptar-se e reagir a mudanças do ambiente	López e Rodríguez-Cruz (2019)
Sabedoria organizacional como capacidade das organizações de aprender, adaptar-se e reagir eficientemente às mudanças do ambiente	

Fonte: Elaborado a partir dos autores estudados (2023)

Com a Tabela 1 apresenta-se uma variedade de perspectivas sobre o conceito de sabedoria organizacional, propostas por diferentes autores. Essas perspectivas destacam a importância da sabedoria organizacional como capacidade de ampliar a eficácia, buscar os ideais e valores da organização, resolver problemas, criar conhecimento, aprender coletivamente e adaptar-se às mudanças do ambiente. Os autores ressaltam a relevância da aplicação do conhecimento prático e da experiência na tomada de decisões éticas e fundamentadas em valores. Além disso, reconhecem a influência dos vieses cognitivos na sabedoria organizacional, alertando sobre a dependência excessiva do conhecimento explícito.

A sabedoria organizacional é uma combinação de conhecimento prático, experiência, aprendizagem coletiva, ética e adaptabilidade. Sua busca contínua e aplicação adequada podem impulsionar o desempenho das organizações, capacitando-as a enfrentar desafios, tomar decisões sábias e se adaptar às mudanças do ambiente empresarial. Com isso Allee (2003) apresenta que para as decisões difíceis, a solução plausível deve ser baseada em sabedoria. A autora defende a sabedoria como fator de eficiência da gestão do conhecimento, sendo o talento de adentrar no ponto chave ou na essência de algo que mereça uma devida atenção.

Haber-Veja e Más-Basnuevo (2013) por sua vez, definem sabedoria organizacional como a capacidade de deliberar problemas e elaborar estratégias assertivas para atingir os objetivos planejados, ser eficiente em termos de eficácia e ter velocidade com todos os aspectos distintos de cada realidade organizacional para que se combinem e se conectem da melhor forma.

Sendo assim, Pinheiro et al., (2012) ligam a eficiência e eficácia na sabedoria organizacional, as empresas têm conhecimento, mas precisam saber utilizar esse conhecimento a seu favor para a resolução de problemas, agregando valor ao que é produzido. A sabedoria organizacional resulta da cooperação entre quem detém o conhecimento quando atrelados aos problemas organizacionais. Os autores ainda apresentam uma abordagem inovadora para medir e avaliar a sabedoria organizacional.

Essa abordagem tem um modelo integrado com quatro dimensões-chave: conhecimento, reflexão, aprendizagem e ação, e oferece um conjunto de indicadores para facilitar a avaliação. Essa abordagem pode ajudar as organizações a compreender melhor sua capacidade de aprendizado e adaptação e, conseqüentemente, aprimorar sua eficiência e sua competitividade no mercado global.

2.3 Conceitos de Inovação

A abrangência do termo inovação a vários significados e formas é bem representativo. Hult et al., (2004), definem inovação como a capacidade de introduzir algum novo processo, produto ou ideia na organização.

De acordo com o *Oslo Manual* (2018), novas inovações referem-se a produtos ou processos aprimorados, ou uma combinação de ambos, que apresentam diferenças importantes em relação aos produtos ou processos anteriores da empresa e que foram lançados no mercado ou implantados pela empresa. Resumindo, inovação pode ser descrita

como a criação de algo novo ou o aprimoramento de algo já existente, ou que gera benefícios adicionais tanto para indivíduos, organizações e sociedade em geral.

Crossan e Apaydin (2010) propõem inovação como exploração de algo novo ao qual gera valor econômico e social, ampliando e renovando os produtos, serviços aos quais com a utilização dos novos métodos de produção podem estabelecer uma nova gestão de um sistema. A inovação segundo Crossan e Apaydin (2010), Tidd e Bessant (2015), auxilia as empresas a sobreviver em mercados em rápida mudança e é vista como uma das formas de alcançar níveis mais elevados de competitividade.

Uma outra forma de abordagem conceitual é proposta por Freeman (1995), enfatizando a importância da inovação para a competitividade empresarial. De acordo com ele, a inovação engloba as etapas de geração, adoção e disseminação de ideias, produtos, processos e práticas. Por meio da inovação, as empresas têm a possibilidade de desenvolver uma vantagem competitiva diferenciada e sustentável.

Na mesma linha de raciocínio, Tidd e Bessant (2015) argumentam que a inovação é o resultado da interação entre conhecimento, tecnologia e criatividade. Eles enfatizam a importância de se criar ambientes propícios à criatividade e ao aprendizado, onde o conhecimento possa ser compartilhado e aplicado de forma eficaz na criação de novas soluções.

2.3.1 Gestão da Inovação

A inovação é um dos tópicos mais importantes na agenda dos executivos da atualidade. Segundo Little (2005) a capacidade da inovação de aumentar a lucratividade e o crescimento das empresas é fato. A média mundial mostra que empresas altamente inovadoras têm cerca de 2,5 vezes mais vendas de novos produtos que suas concorrentes mais conservadoras, e que o retorno do investimento na inovação é aproximadamente dez vezes maior que o montante investido.

Nesse contexto a gestão da inovação é um conceito fundamental que se refere ao processo de administração de todas as etapas relacionadas à inovação em uma organização. Isso inclui desde a concepção de ideias inovadoras até a implementação e comercialização dessas ideias no mercado. A gestão da inovação desempenha um papel crucial para garantir que as empresas sejam atualizadas competitivamente em um cenário empresarial em constante evolução.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a gestão da inovação envolve a criação de uma cultura de inovação dentro da organização, a identificação de oportunidades para inovar, a geração de novas ideias, a seleção das melhores ideias, o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e a comercialização desses produtos e serviços.

Como afirmou Drucker (1987) a inovação é a ferramenta mais poderosa que uma organização possui para se manter competitiva. Empresas inovadoras geralmente possuem uma vantagem única no mercado, e são capazes de oferecer produtos e serviços inovadores que atendam às necessidades dos consumidores de forma mais eficiente e eficaz.

Além disso, a gestão da inovação desempenha um papel importante no desenvolvimento econômico e social de um país. De acordo com o relatório de *Oslo Manual*, (2018) a inovação é um fator-chave para contribuir com o crescimento econômico, criar empregos e aumentar a produtividade. Países que incentivam a inovação e possuem políticas adequadas de gestão da inovação geralmente apresentam um melhor desempenho econômico e social.

2.4 Conceitos de Capacidade de Inovação

A capacidade de inovação é um elemento essencial para o sucesso de empresas, organizações e até mesmo nações. Para Tidd e Bessant (2013), a capacidade de inovação é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de empresas e organizações, pois permite o desenvolvimento de novas ideias, produtos, processos ou serviços que trazem benefícios e valor para o contexto em que atuam.

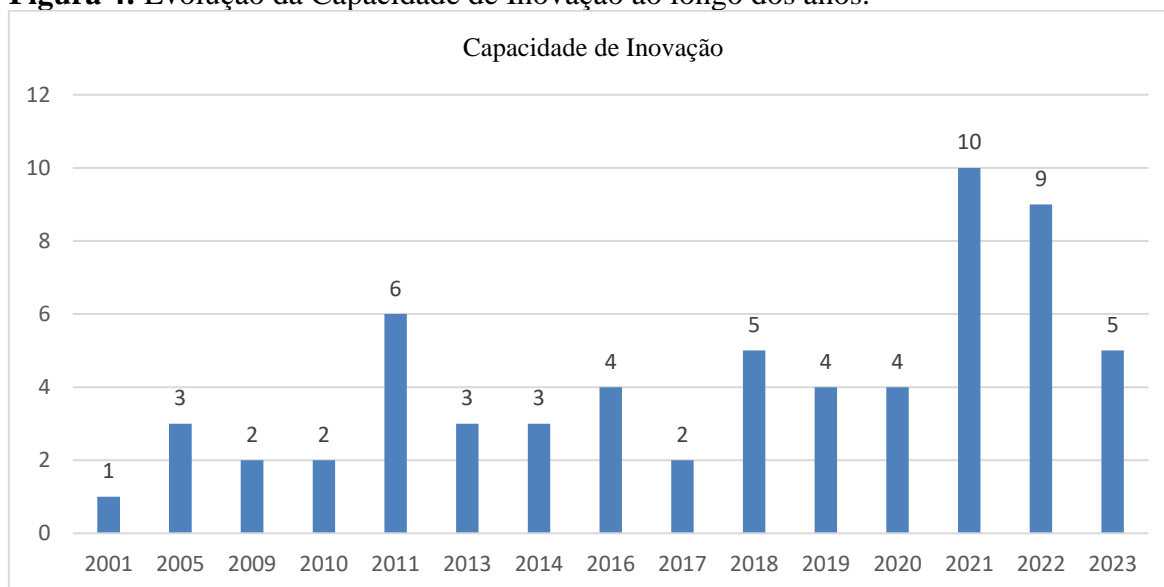
Neste contexto, Lawson e Samson (2001) reconhecem a capacidade de inovação como a habilidade empresarial de extrair conhecimento do desenvolvimento equilibrado das atividades rotineiras de exploração (*mainstream*) e das atividades de exploração inovadora (*newstream*). Esse desenvolvimento equilibrado é determinado pelos fatores visão e estratégia, aproveitamento das competências da empresa, inteligência organizacional, gestão de criatividade e ideias, estrutura organizacional e sistemas, cultura e clima, e gestão da tecnologia.

A capacidade de inovação pode ser entendida como a habilidade de uma organização em criar e implementar com sucesso novas ideias, produtos ou processos. Tidd e Bessant (2015), os autores abordam que a capacidade de inovação é influenciada por diversos fatores, como a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, os recursos disponíveis e a liderança.

Outra teoria importante sobre a capacidade de inovação é a abordagem da teoria de recurso e capacidade. Barney e Hesterly (1989), pontuam a capacidade de inovação como um recurso estratégico, pode gerar vantagem competitiva sustentável para as organizações. Ou seja, as empresas que possuem uma maior capacidade de inovar, têm mais chances de se destacar no mercado e obter sucesso a longo prazo.

Uma abordagem complementar, é a teoria da inovação aberta, que defende a colaboração entre diferentes atores e organizações para promover a inovação. Segundo Chesbrough (2003), a capacidade de inovação pode ser ampliada pela abertura de fronteiras e da colaboração com parceiros externos, como clientes, fornecedores e universidades.

De acordo com uma pesquisa realizada na *Web of Science* com o filtro de artigos contendo as palavras-chave "*innovation capacity*", onde foram encontrados 63 artigos relacionados ao tema, sendo os primeiros achados no ano de 2001, mostrando a importância e o interesse no assunto, conforme a Figura 4.

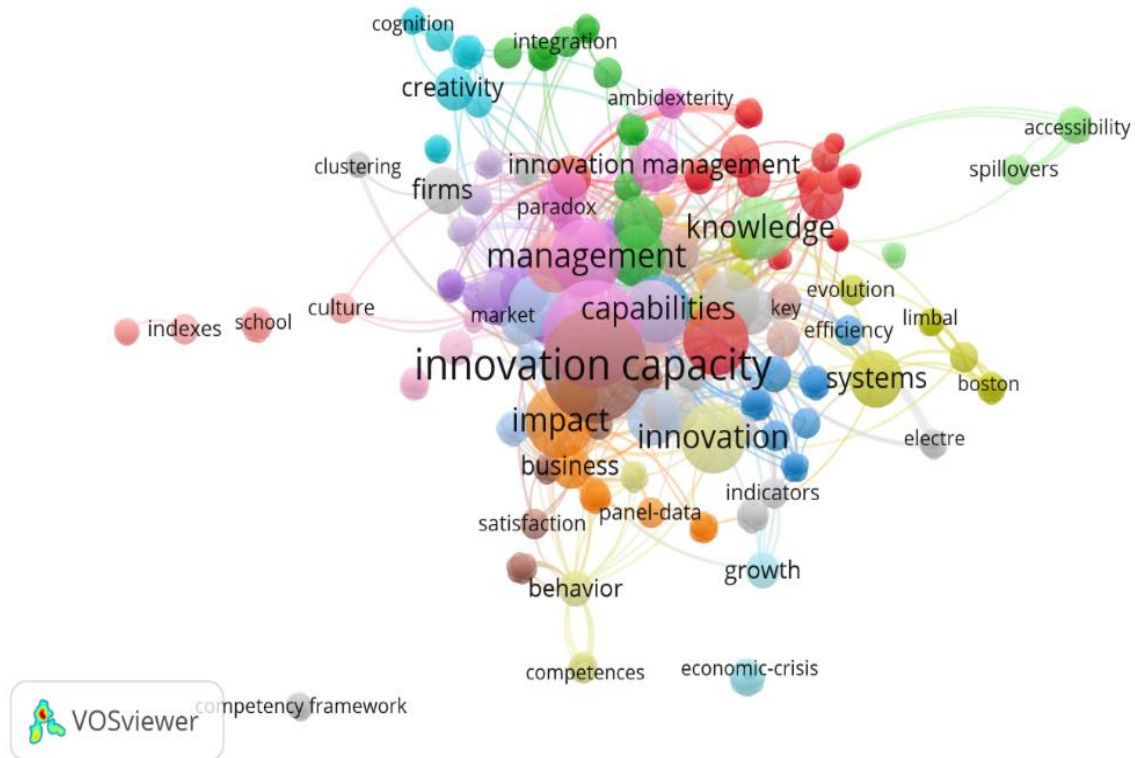
Figura 4: Evolução da Capacidade de Inovação ao longo dos anos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos artigos da base *Web of Science*

A Figura 4, apresenta que desde 2001, a Capacidade de Inovação tem demonstrado uma tendência crescente, com a notável exceção dos anos 2009 e 2017. Em 2001, a Capacidade de Inovação foi registrada em um baixo nível de 1, mas em 2021 atingiu um pico de 10. No entanto, em 2022, esse número caiu novamente para 9, indicando que ainda há progresso a ser feito. Um fator que pode ter contribuído para essa flutuação é a evolução do mercado e da indústria, que têm apresentado mudanças rápidas e complexas.

Afuah (2009), contempla que a capacidade de inovação é essencial para que as organizações se adaptem a um ambiente caracterizado por desafios complexos e oportunidades em constante evolução. Nadella (2019) CEO da Microsoft, aborda que "a inovação é fundamental para o sucesso, mas a execução é a chave para a sustentabilidade", isso mostra que a capacidade de inovar é importante, mas é a implementação efetiva das ideias que garantirá a continuidade e o crescimento das organizações é fundamental.

A pesquisa utilizou a plataforma *VOSviewer*®, um software especializado em estruturar visualmente dados bibliométricos por meio de algoritmos de *clustering*, permitindo agrupar graficamente os principais conceitos relacionados ao tema pesquisado com foco no termo "Capacidade de Inovação". A ferramenta possibilitou mapear as redes de co-ocorrência número de palavras-chave e relacionamentos entre eles, oriundo dos 63 documentos entre as publicações presentes no arquivo TXT extraído da base *Web of Science*, conforme é apresentado na Figura 5.

Figura 5: Rede de Relações da Capacidade de Inovação

Fonte: Gerado pelo Software *VOSviewer*®, 2023

A análise dos clusters relacionados com a capacidade de inovação revelou dez dimensões críticas, já discutidas pela literatura, além de quatro novas dimensões. Essas dimensões se baseiam em *insights* teóricos e empíricos e permitem uma análise mais aprofundada da capacidade de inovação nesse contexto específico. Alguns dos fatores identificados incluem recursos humanos, estratégia de inovação, absorção de conhecimento, e dinâmica organizacional.

Além disso, os fatores identificados também incluem a importância da cultura organizacional, a colaboração externa, a flexibilidade e adaptabilidade, e a liderança e visão estratégica. Dentre essas dimensões, as cores mais intensas incluem a estratégia de inovação, a absorção de conhecimento e a dinâmica organizacional, que são fatores cruciais para o sucesso das organizações ao utilizarem a capacidade de inovação de forma efetiva.

Na sequência a Tabela 2, foi reunido quatro artigos de renomados autores que abordam diferentes dimensões da capacidade de inovação. Cada autor traz uma perspectiva única e enriquecedora, proporcionando uma visão abrangente sobre como as organizações podem desenvolver e fortalecer sua capacidade de inovação em diferentes contextos.

Tabela 2: Perspectivas sobre a Capacidade de Inovação

Autor/Ano/Artigo	Ideias Centrais sobre Capacidade de Inovação	Resumo do Artigo
Helfat e Peteraf (2014) "Managerial cognitive capabilities and the micro foundations of dynamic capabilities"	A capacidade de inovação é uma dimensão central das capacidades dinâmicas das organizações. Ela envolve a identificação e exploração de oportunidades, a geração de novas ideias e a implementação de processos inovadores. As capacidades cognitivas dos gestores desempenham um papel fundamental na capacidade de inovação das organizações. A capacidade de inovação é essencial para a criação e sustentação de vantagem competitiva.	O artigo explora a relação entre as capacidades cognitivas dos gestores e a capacidade de inovação das organizações. Ele discute como os processos cognitivos, como a percepção, a interpretação e a tomada de decisão, influenciam a capacidade de inovação. Além disso, o estudo destaca a importância de desenvolver e aprimorar as habilidades cognitivas dos gestores para impulsionar a capacidade de inovação das organizações.
Teece (2018) "Business models and dynamic capabilities "	As capacidades dinâmicas são fundamentais para a capacidade de inovação das organizações. Elas envolvem a coordenação e a integração de recursos internos e externos para identificar, desenvolver e comercializar inovações. As capacidades dinâmicas são construídas por meio de rotinas organizacionais, aprendizado contínuo e adaptação às mudanças ambientais. A capacidade de inovação permite que as organizações se adaptem e prosperem em ambientes turbulentos.	O artigo discute o papel das capacidades dinâmicas na capacidade de inovação das organizações. Ele destaca a importância de criar uma estrutura organizacional que promova a colaboração, a experimentação e o aprendizado, permitindo que as organizações gerem inovações de forma sistemática e sustentável. O estudo também enfatiza a necessidade de uma abordagem estratégica para a gestão das capacidades dinâmicas e da inovação.
Damanpour e Aravind (2012) "Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents"	A capacidade de inovação gerencial é uma dimensão crítica da capacidade de inovação das organizações. Ela envolve a introdução de novas práticas, processos e métodos de gestão. A capacidade de inovação gerencial é influenciada por fatores individuais, organizacionais e ambientais. Ela desempenha um papel importante na melhoria do desempenho organizacional e na adaptação a mudanças.	O artigo explora a capacidade de inovação gerencial como uma componente da capacidade de inovação das organizações. Ele discute os diferentes conceitos e processos de inovação gerencial, identifica os antecedentes que influenciam essa capacidade e destaca sua importância para a eficácia organizacional. O estudo também fornece evidências empíricas e sugere direções futuras para a pesquisa nesse campo.
Lichtenthaler (2020) "A capability-based view of open innovation: A synthesis of research"	- A capacidade de inovação aberta é uma abordagem estratégica que busca aproveitar o conhecimento externo para impulsionar a inovação. Ela envolve a colaboração com parceiros externos, como fornecedores, clientes e instituições de pesquisa. A capacidade de inovação aberta requer a construção de relacionamentos de confiança e a criação de processos eficazes de gestão do conhecimento. Ela oferece vantagens, como acesso a recursos complementares e aceleração do processo de inovação.	O artigo sintetiza a pesquisa sobre a capacidade de inovação aberta, fornecendo uma visão abrangente dessa abordagem estratégica. Ele explora as principais ideias e teorias relacionadas à capacidade de inovação aberta, destacando a importância da construção de parcerias e da gestão eficaz do conhecimento. O estudo também discute os benefícios e os desafios da inovação aberta e sugere direções futuras para a pesquisa nesse campo.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na *Web of Sciences* (2023)

Em resumo, a Tabela 2 destaca diferentes perspectivas e dimensões da capacidade de inovação, abrangendo desde as capacidades cognitivas dos gestores até a colaboração com parceiros externos. Essas perspectivas enriquecem a compreensão sobre como as

organizações podem desenvolver e fortalecer sua capacidade de inovação, buscando vantagens competitivas e adaptando-se às mudanças do ambiente.

3. Estudos Prévios Sobre a Sabedoria Organizacional e Capacidade de Inovação

Nos últimos anos, a discussão sobre sabedoria organizacional e capacidade de inovação tem ganhado destaque nas pesquisas acadêmicas e no contexto empresarial. A sabedoria organizacional segundo Nonaka e Takeuchi (2019) é a capacidade das organizações de aprender com experiências passadas e aplicar esse conhecimento para aprimorar seus processos e tomada de decisão. Já a capacidade de inovação segundo Damanpour e Wischnevsky (2006) envolve a capacidade das organizações de criar e implementar novas ideias que resultem em novos produtos, serviços ou processos.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a sabedoria organizacional está positivamente relacionada à capacidade de inovação, pois permite que as organizações identifiquem problemas e desafios a serem resolvidos, bem como oportunidades de melhoria. Além disso Ardel e Sharma (2023) destacam que a sabedoria organizacional ajuda as organizações a aproveitar a experiência e o conhecimento de seus funcionários mais experientes, resultando em *insights* valiosos para melhorar os processos organizacionais.

A capacidade de inovação é essencial para o sucesso das organizações segundo Damanpour e Wischnevsky (2006) permite que elas se adaptem às mudanças do ambiente, desenvolvendo produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes e se destaquem da concorrência. Estudos mostram ainda segundo Rocha et al., (2022) que as organizações com maior capacidade de inovação têm maior desempenho em relação aos seus concorrentes.

A sabedoria organizacional também desempenha um papel importante na capacidade de inovação das organizações. Sendo que Nonaka e Takeuchi (1995) sinalizam que permite o aprendizado das organizações com experiências passadas, identifiquem as melhores práticas e evitem cometer os mesmos erros. Isso resulta em um maior aproveitamento de oportunidades e melhorias no processo de inovação das organizações.

Organizações que desenvolvem um elevado nível de sabedoria organizacional são capazes de identificar oportunidades de inovação, aproveitar experiências passadas e utilizar o conhecimento acumulado para gerar novas soluções criativas. Além disso March (1991) aborda que a sabedoria organizacional facilita a colaboração e a socialização do conhecimento, promovendo a troca de ideias e a construção coletiva de soluções inovadoras. Portanto, a sabedoria organizacional é um importante facilitador da capacidade de inovação, contribuindo para o processo de geração e implementação de ideias.

A gestão do conhecimento também é essencial para a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação das organizações. Segundo Bock et al., (2005) a gestão do conhecimento envolve a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações. Uma gestão eficaz do conhecimento na percepção de Zahra e George (2002) é essencial para facilitar a sabedoria organizacional e a aplicação desse conhecimento na capacidade de inovação das organizações.

Sabedoria Organizacional para Kirçovali e Akgün (2015) é a capacidade de uma organização em adquirir, criar, compartilhar e utilizar conhecimento de forma efetiva para melhorar seu desempenho e alcançar resultados inovadores. Os autores destacam que a sabedoria organizacional envolve não apenas a posse de conhecimento, mas também a capacidade de aplicar de maneira eficaz, em diferentes situações.

Quanto à capacidade de inovação, Kirçovali e Akgün (2015) a definem como a habilidade de uma organização em gerar novas ideias, produtos, processos ou práticas que tenham valor econômico e contribuam para a vantagem competitiva. A capacidade de inovação está relacionada à capacidade da organização em identificar oportunidades, explorar recursos e conhecimentos disponíveis e implementar com sucesso as inovações. No contexto do estudo, Kirçovali e Akgün (2015) exploram a relação entre a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação, bem como o impacto dessa relação no desempenho da empresa. Eles argumentam que a sabedoria organizacional desempenha um papel crucial na promoção da capacidade de inovação, pois influencia a aquisição de conhecimento, a colaboração entre os membros da organização, a aprendizagem organizacional e a criação de uma cultura de inovação.

Pinheiro et al., (2012) destacam que sabedoria organizacional é de extrema importância para a relação entre a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação. Argumenta-se que organizações mais sábias, que possuem um alto nível de conhecimento, experiência e capacidade de aprendizado, têm maior probabilidade de serem inovadoras. A sabedoria organizacional fornece a base necessária para a geração e implementação de novas ideias, impulsionando a capacidade de inovação e a vantagem competitiva da organização. Já Brown e Duguid (1991) exploram a relação entre aprendizado organizacional, comunidades de prática (refere-se a grupos informais de pessoas que compartilham interesses, objetivos e conhecimentos em comum em um determinado domínio ou área de atuação).

Embora o termo "sabedoria organizacional" não seja especificamente mencionado no artigo, os autores discutem conceitos relacionados que podem ser atrelados à capacidade de inovação, dentre eles, conhecimento tácito e aprendizado prático. Brown e Duguid (1991) argumentam que grande parte do conhecimento relevante para o trabalho dentro de uma organização é tácito, ou seja, difícil de ser formalizado e explicitado. Eles enfatizam a importância do aprendizado prático e da participação em comunidades de prática informais para a transferência e o desenvolvimento desse conhecimento tácito.

Essa ênfase no conhecimento tácito e no aprendizado prático sugere que a sabedoria organizacional pode residir nas práticas e nas experiências coletivas dos membros da organização. Eles argumentam que, além do conhecimento formal, é necessário levar em consideração o conhecimento prático adquirido por meio da experiência no trabalho, no qual essa perspectiva sugere que a sabedoria organizacional pode ser construída a partir da acumulação de experiências práticas, que influenciam a capacidade de inovação ao fornecer uma base para a geração de novas ideias e soluções.

Pinheiro et al., (2012) propõem um modelo de análise inovador para medir a sabedoria organizacional explorando a relação entre a sabedoria e a capacidade de inovação de uma organização. O modelo de análise apresentado pelos autores é composto por três

dimensões-chave da sabedoria organizacional: conhecimento, experiência e aprendizado, na qual é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Modelo de Análise da Sabedoria Organizacional

Modelo de Análise da Sabedoria Organizacional (Pinheiro et al., 2012)	
Dimensões da Sabedoria Organizacional	Relação com a Capacidade de Inovação
1. Conhecimento: Posse de informações e conhecimentos relevantes para a organização.	- A sabedoria organizacional fornece a base de conhecimento, experiência e aprendizado necessários para a geração e implementação de novas ideias.
2. Experiência: Acúmulo de experiências práticas e vivências dos membros da organização.	- Organizações mais sábias têm maior probabilidade de serem inovadoras.
3. Aprendizado: Capacidade da organização de aprender com sucessos e fracassos, refletir sobre as práticas passadas e adaptar-se a novas situações.	

Fonte: Adaptado de Pinheiro et al., (2012)

O modelo de análise proposto na Tabela 3, destaca a importância da sabedoria organizacional como um elemento crucial para impulsionar a capacidade de inovação de uma organização. Ao examinar as dimensões da sabedoria organizacional - conhecimento, experiência e aprendizado - o estudo ressalta como esses elementos são essenciais para a geração e implementação de ideias inovadoras. É o aprendizado contínuo que desempenha um papel fundamental na capacidade de inovação. Ao reconhecer a relação entre sabedoria organizacional e capacidade de inovação, o modelo de análise proposto por Pinheiro et al., (2012) oferece *insights* valiosos para as organizações.

Destaca a importância de investir na construção de uma base sólida de conhecimento e experiência, bem como na promoção de uma cultura de aprendizado contínuo. Ao fortalecer a sabedoria organizacional, as organizações têm maior probabilidade de se destacarem na geração de ideias inovadoras, impulsionando sua vantagem competitiva e seu sucesso a longo prazo.

Helfat e Peteraf (2003) apresentam uma perspectiva dinâmica da Visão Baseada em Recursos, enfocando os ciclos de vida das capacidades organizacionais. As autoras fornecem *insights* sobre como as organizações podem desenvolver e gerenciar suas capacidades ao longo do tempo para manter uma vantagem competitiva sustentável. Argumentam que as empresas precisam desenvolver habilidades e competências para lidar com a complexidade e a mudança constante do ambiente empresarial, e que essas habilidades e competências são compostas por diferentes tipos de sabedoria.

Em seu artigo as autoras Helfat e Peteraf (2003) não tratam diretamente da sabedoria organizacional, a Visão Baseada em Recursos (RBV) discute a importância dos recursos e capacidades internas de uma organização para obter vantagem competitiva. A sabedoria organizacional pode ser considerada como um tipo de recurso intangível que está associado ao conhecimento coletivo, à experiência e à capacidade de aprendizado e adaptação de uma organização.

Para contextualizar os apontamentos anteriores Schein (2004) complementa e apresenta a importância da cultura organizacional como um elemento central no funcionamento das organizações. Define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos e valores compartilhados que orientam o comportamento dos membros da organização. Segundo

Schein (2004) a cultura organizacional molda a maneira como os indivíduos pensam, interagem e se comportam dentro do contexto organizacional. discute que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na criação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro de uma organização. A cultura organizacional molda a maneira como o conhecimento é valorizado, adquirido, compartilhado e aplicado pelos membros da organização.

No contexto da sabedoria organizacional, Schein (2004) enfatiza a importância de uma cultura que promova a aprendizagem contínua, a busca de novas informações e a reflexão sobre a experiência. Ele destaca que uma cultura que valoriza o saber e a sabedoria pode levar a uma maior capacidade de inovação e adaptação às mudanças no ambiente organizacional. O autor também discute a relação entre cultura organizacional e capacidade de inovação. Uma cultura que incentiva a experimentação, a criatividade e o pensamento inovador são essenciais para o desenvolvimento de uma capacidade de inovação sustentável.

Schein (2004) explora como a cultura organizacional pode influenciar a disposição dos membros da organização em assumir riscos, questionar o *status quo* e buscar soluções inovadoras. Embora Schein (2004), não se aprofunde especificamente na sabedoria organizacional como um conceito separado, ele aborda a importância do conhecimento, aprendizado e cultura organizacional na promoção da capacidade de inovação. Ele destaca que uma cultura organizacional saudável e adaptativa, que valoriza o conhecimento e a aprendizagem, pode impulsionar a inovação e o sucesso organizacional. Portanto, embora Schein (2004) não discuta explicitamente a sabedoria organizacional como um termo específico, ele aborda conceitos relacionados, como conhecimento, aprendizado, cultura organizacional e capacidade de inovação, e explora sua interação e influência mútua no contexto das organizações.

March (1991) argumenta que a aprendizagem organizacional ocorre por meio da acumulação de saber, que é o conhecimento adquirido e acumulado pela organização ao longo do tempo. Esse saber pode estar relacionado a processos, rotinas, habilidades, tecnologias, entre outros aspectos relevantes para o funcionamento da organização.

No entanto, o autor destaca que o simples acúmulo de saber não é suficiente para garantir a capacidade de inovação de uma organização. Ele traz o conceito de "sabedoria organizacional" como a capacidade de uma organização aprender com seu saber acumulado e adaptar-se às mudanças do ambiente. A sabedoria organizacional implica a capacidade de combinar e integrar diferentes tipos de conhecimento, bem como a capacidade de questionar e desafiar as suposições existentes. Essa capacidade permite que a organização busque novas oportunidades, experimente novas abordagens e promova a inovação. March (1991) argumenta que uma organização equilibrada em termos de *exploration* e *exploitation* terá uma maior capacidade de inovação. A exploração do saber existente permite melhorar a eficiência e a eficácia das operações atuais, enquanto a exploração de novos conhecimentos e abordagens estimula a inovação e a adaptação.

March (1991) também destaca que a sabedoria organizacional não é uma garantia de sucesso. As organizações enfrentam desafios ao tentar equilibrar a *exploration* e *exploitation*, e a capacidade de inovação pode ser afetada por fatores como a resistência à

mudança, a rigidez das estruturas organizacionais e a falta de diversidade de conhecimentos e perspectivas.

Na sequência a Tabela 4 apresenta uma síntese de diferentes autores e suas contribuições sobre o conceito de sabedoria organizacional e sua relação com a capacidade de inovação. Esses estudos destacam a importância de aproveitar o conhecimento acumulado, aprender com experiências passadas e promover a colaboração para impulsionar a inovação dentro das organizações.

Tabela 4: Síntese dos Estudos Prévios sobre Sabedoria Organizacional x Capacidade de Inovação

Autor(es)	Publicação	Conceito de Sabedoria Organizacional	Relação com Capacidade de Inovação
Nonaka e Takeuchi	1995	Capacidade de aprender com experiências e aplicar conhecimento para aprimorar processos e tomada de decisão.	Positivamente relacionada, permitindo identificar problemas/oportunidades e aprender com erros.
Ardelt e Sharma	2023	Aproveitamento da experiência e conhecimento de funcionários para gerar insights e melhorar processos.	Melhora a eficiência e eficácia, resultando em maior capacidade de inovação.
Pinheiro et al.	2012	Conhecimento, experiências acumuladas e capacidade de aprendizado.	Organizações sábias têm maior probabilidade de ser inovadoras, usando conhecimento para gerar novas soluções.
Brown e Duguid	1991	Ênfase no conhecimento tácito e aprendizado prático por comunidades internas.	Experiências coletivas fornecem base para geração de novas ideias e soluções.
March	1991	Facilita a colaboração, troca de ideias e construção coletiva de soluções inovadoras. Capacidade de combinar e integrar conhecimentos, questionar suposições e adaptar-se às mudanças.	Promove a inovação ao equilibrar exploração do saber existente e exploração de novos conhecimentos/abordagens.
Kirçovali e Akgün	2015	Capacidade de adquirir, gerar, compartilhar e usar conhecimento para aprimorar desempenho e resultados inovadores.	Relação positiva com a identificação de oportunidades e implementação de inovações.
Helfat e Peteraf	2003	Visão baseada em recursos, importância dos recursos internos para vantagem competitiva.	A sabedoria pode ser vista como recurso intangível ligado à experiência e capacidade de adaptação.
Schein	2004	Cultura organizacional como elemento central no compartilhamento e uso do conhecimento.	Cultura pode impulsionar inovação ao valorizar aprendizado e promover pensamento criativo.

Fonte: Elaborado com base na Literatura pesquisada

A Tabela 4 apresenta uma variedade de perspectivas sobre o conceito de sabedoria organizacional e sua relação com a capacidade de inovação. Os autores destacam a importância de aproveitar o conhecimento acumulado, aprender com experiências passadas, promover a colaboração e adaptar-se às mudanças para impulsionar a inovação dentro das organizações.

A sabedoria organizacional é vista como a capacidade de combinar e integrar conhecimentos, questionar suposições e adotar abordagens flexíveis. Ela permite que as

organizações identifiquem problemas e oportunidades, aprendam com erros e gerem novas soluções.

Além disso, a sabedoria organizacional está relacionada à eficiência e eficácia das operações, resultando em maior capacidade de inovação. Ela pode ser considerada um recurso intangível valioso, ligado à experiência e à capacidade de adaptação, que impulsiona a vantagem competitiva. A cultura organizacional desempenha um papel fundamental no compartilhamento e uso do conhecimento, ao valorizar o aprendizado contínuo e promover o pensamento criativo. Organizações que cultivam uma cultura de aprendizado e colaboração têm maior probabilidade de serem inovadoras.

A relação entre sabedoria organizacional e capacidade de inovação é um tema relevante e de grande interesse para as organizações atualmente. No entanto, é possível notar que a quantidade de artigos que exploram esses dois conceitos em conjunto é relativamente limitada.

Uma justificativa para a escassez de artigos que abordam a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação juntas pode estar relacionada à complexidade e multifacetada da natureza desses temas. Ambos os conceitos envolvem uma interseção entre conhecimento, aprendizado, cultura organizacional e processos de inovação. Compreender e analisar essa relação requer uma abordagem interdisciplinar, combinando elementos da psicologia organizacional, gestão do conhecimento, teoria da inovação e outros campos relevantes. Na qual a pesquisa acadêmica muitas vezes se concentra em aspectos específicos da sabedoria organizacional ou da capacidade de inovação, em vez de explorar sua conexão direta. Isso pode ser atribuído ao fato de que cada uma dessas áreas possui um corpo substancial de literatura e teorias independentes, o que pode limitar a exploração conjunta dos dois conceitos.

Outro fator que pode contribuir para a falta de estudos que abordam a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação em conjunto é a dificuldade em mensurar e quantificar esses construtos de forma objetiva. Tanto a sabedoria organizacional quanto a capacidade de inovação envolvem elementos subjetivos e contextuais, dificultando a aplicação de métodos de pesquisa tradicionais.

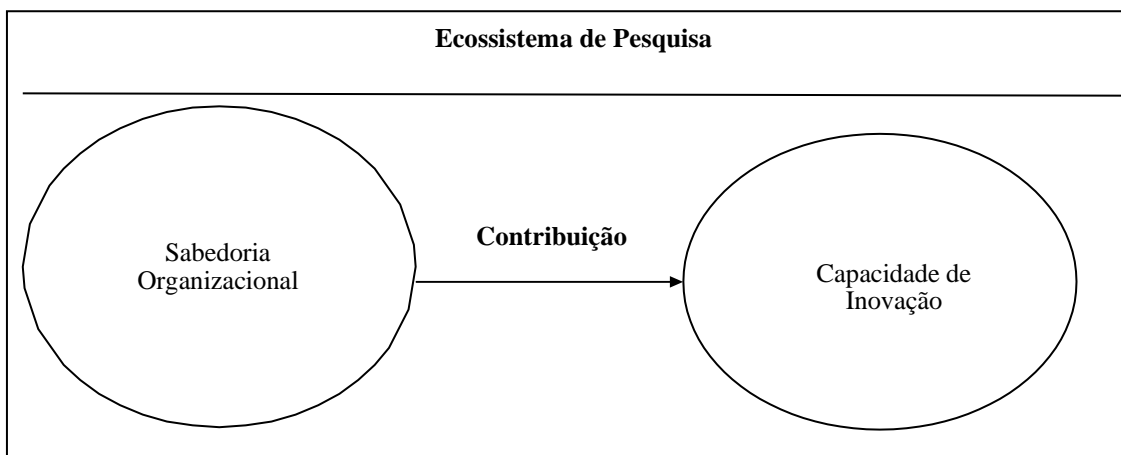
No entanto, é importante ressaltar que a interação entre a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação é cada vez mais reconhecida como um fator crítico para o sucesso das organizações em um ambiente de negócios em constante mudança. A necessidade de se adaptar a novas tecnologias, mercados e demandas dos clientes tem impulsionado a busca por estratégias que promovam a inovação e o aprendizado organizacional.

Em síntese embora a quantidade de artigos que abordam a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação em conjunto seja limitada, a importância dessa relação é amplamente reconhecida.

4. Proposição de um Modelo Conceitual de Pesquisa

Neste estudo, a escolha pela investigação teórica usando Revisão Simples de Literatura revela-se adequada, uma vez que é uma abordagem apropriada à questão de pesquisa abordada: **É possível avaliar a relação entre a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação das organizações?** Apresenta-se na Figura 6 o modelo conceitual da pesquisa indicando como os construtos são relacionados.

Figura 6: Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

Como pode ser observado Figura 6, o modelo tem como base inicial a sabedoria organizacional, que tem a função de fornecer potencial contribuição para a capacidade de inovação. Visto que a sabedoria organizacional é um conceito que se refere à habilidade das organizações de aprenderem e se adaptarem às mudanças do ambiente, e é considerada essencial para a inovação e para o sucesso empresarial, e que a inovação é essencialmente um processo de aprendizagem, pode-se inferir que é possível relacionar Sabedoria Organizacional, com a Capacidade de Inovação.

Com isso, a sabedoria organizacional pode proporcionar às empresas os recursos e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação, e com essa capacidade poderá desenvolver soluções criativas e implementar com sucesso as mudanças necessárias. A capacidade de aprender com os erros e sucessos passados também contribui para aprimorar a eficácia da capacidade de inovação e reduzir a probabilidade de falhas repetidas em outros momentos.

5. Considerações Finais

Estudos prévios sobre a relação entre sabedoria organizacional e capacidade de inovação têm fornecido insights valiosos para entender melhor essa conexão. Pesquisas têm demonstrado que a sabedoria organizacional, incluindo o conhecimento tácito e explícito, a aprendizagem organizacional e a cultura de inovação, desempenha um papel crucial na promoção da capacidade de inovação das empresas.

Com a imersão nos artigos pesquisados e como eles destacam a importância de uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua, o compartilhamento de conhecimento e a experimentação dentro das organizações, pois esses elementos fundamentais sobre sabedoria organizacional e a capacidade de inovação são fundamentais para impulsionar as organizações.

No entanto, é importante reconhecer que existem algumas limitações na pesquisa atual. A mensuração e a avaliação da sabedoria organizacional e da capacidade de inovação ainda são desafios complexos. Além disso, a relação causal entre esses dois construtos não é completamente compreendida. Estudos futuros podem se concentrar em desenvolver instrumentos de medição mais robustos e abrangentes para capturar a sabedoria organizacional e a capacidade de inovação. Além disso, uma investigação mais aprofundada das condições organizacionais e dos fatores contextuais que influenciam essa relação poderia fornecer insights adicionais e práticos para as empresas que desejam promover a inovação em seus ambientes de trabalho.

Recomenda-se também que futuros estudos explorem as estratégias e práticas específicas que as organizações podem adotar para promover a sabedoria organizacional e, assim, aumentar sua capacidade de inovação. Isso pode envolver a implementação de programas de aprendizagem organizacional, o estímulo ao compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe, a criação de espaços para experimentação e o fomento a uma cultura que valoriza a aprendizagem e a inovação.

Compreender melhor como essas estratégias podem ser implementadas e quais práticas são mais eficazes pode fornecer orientações práticas para as empresas que desejam fortalecer sua capacidade de inovação e se destacar em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico.

Referências

- Ackoff, R. L. (1999). *Ackoff's best: His classic writings on management* (J. W. & Sons. (Ed.); pp. 3–329).
<https://archive.org/details/ackoffsbesthiscl00russ/page/9/mode/1up?q=wisdom&view=theater>
- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation* (N. Routledge 270 Madison Ave, New York (Ed.); Issue July).
- Allee, V. (2003). *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks* (Butterworth-Heinemann (Ed.)).
- Ardelt, M., & Sharma, B. (2023). The Benefits of Wise Organizations for Employee Well-Being. *Business and Professional Ethics Journal*, 42(2), 171–204.
<https://doi.org/10.5840/bpej2023614140>
- Barney, J. B., & Hesterly, E. W. (1989). *Economia das Organizações: Entendendo a Relação entre as Organizações e a Análise Econômica*.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. In *Journal of Organizational Change Management* (Vol. 13, Issue 6). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com>

- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y., & Lee, J. (2005). Behavioural intention formation Knowledge Sharing : Examining the roles of extrinsic motivators , socio-psychological forces, and organizational. *Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management*, 29(1), 87–111.
<https://doi.org/doi.org/10.2307/25148669>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working , Learning , and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
http://www.jstor.org.ezproxy.royalroads.ca/stable/pdf/2634938.pdf?_=1461683808184
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Harvard Business School Press. (Ed.)).
<https://doi.org/10.1108/14601060410565074>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., & Daniel Wischnevsky, J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 23(4), 269–291. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Degen, R. J., & Mafla. (2017). Wisdom, Uncertainty, and Ambiguity in Management Decisions Based on Experiences and the Trustworthiness of Research Methods to Substantiate Them. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(04), 06–22.
<https://doi.org/10.5585/riae.v16i4.2596>
- Drucker, P. (1987). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios* (2.ed., p. 378).
- Forgiarini, D. I., Garcia, A., Alves, C. N., & Cassanego, P. (2022). Coop innovation framework: An artifact for innovation in Brazilian cooperatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 10(2), 100185.
<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100185>
- Freeman, C. (1995). *The National System of Innovation in historical perspective* (University of Sussex (Ed.); 2nd ed., pp. 23–34).
- Haber-Veja, A., & Más-Basnuevo, A. (2013). Inteligência Organizacional: conceitos, modelos e metodologias. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 18(38), 1–18. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2013v18n38p1>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010.
<https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2014). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, October.

<https://doi.org/10.1002/smj>

- Holgado-Silva, H., & Binotto, E. (2022). Innovation Performance: What Is Happening In Agricultural Cooperatives? *Brazilian Business Review*, 19(6), 626–641. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.6.3.en>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Kırçovalı, S. Y., & Akgün, A. E. (2015). Organizational Wisdom and its Impact on Firm Innovation and Performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(16), 193–202. <https://doi.org/10.31671/dogus.2018.70>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability In Oorganization : A Dynamic. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lichtenthaler, U. (2020). A Conceptual Framework for Combining Agile and Structured Innovation Processes. *Research Technology Management*, 63(5), 42–48. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1790240>
- Little, A. D. (2005). Innovation Excellence 2005: How companies use innovation to improve profitability and growth. *Innovation Excellence 2005, February*, 1–43. <http://www.adlittle.com/reports.html?view=53>
- López, S. U., & Rodríguez-Cruz, Y. (2019). Inteligencia Organizacional: aproximación teórica a su concepción y desarrollo. *Informação & Informação*, 24(1), 356. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2019v24n1p327>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(July), 1–23. <http://links.jstor.org/sici?sici=1047-7039%281991%292%3A1%3C71%3AEAEIOL%3E2.0.CO%3B2-N>
- Nadella, S. (2019). *Web Summit | Lisbon*. 2019. <https://websummit.com/>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation* (pp. 1–23). Oxford University Press. <https://www.kobo.com/br/pt/ebook/the-wise-company>
- Nonaka, I., & Takeushi, H. (1995). Conhecimento e Administração. In *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (pp. 23–59).
- Oliva, F. L., Sobral, M. C., Dos Santos, S. A., De Almeida, M. I. R., & De Hildebrand E Grisi, C. C. (2011). Measuring the probability of innovation in technology-based companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(3), 365–383. <https://doi.org/10.1108/17410381111112729>
- Ortakarpuz, M., & Alagöz, A. (2017). The Conceptual Review of Interaction between Corporate Wisdom and Corporate Entrepreneurship. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 533–558. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.4.05>
- Oslo Manual 2018*. (2018). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pinheiro, P., Raposo, M., & Hernández, R. (2012). Measuring organizational wisdom applying an innovative model of analysis. *Management Decision*, 50(8), 1465–1487. <https://doi.org/10.1108/00251741211262033>

- Rocha, R. G., Kragulj, F., & Pinheiro, P. (2022). Practical wisdom, the (not so) secret ingredient for responsible knowledge management. In *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* (Vol. 52, Issue 3, pp. 426–447). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2021-0211>
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. In Jossey-Bass (Ed.), *Cognitive Behavioural Therapy Explained* (3rd ed.). <https://doi.org/10.12968/indn.2006.1.4.73618>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation : Integrating CO Managing Innovation*. January 2011, 58.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação* (P. A. Bookman (Ed.); 5.ed). https://www.academia.edu/40626871/Tidd_Bessant_2015_Gesta_o_da_Inovac_a_o
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>