

Trilha 1 - Teorias e Desenvolvimento

QUANDO O CONHECIMENTO PRODUZ DESENVOLVIMENTO? GOVERNANÇA E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS *WHEN DOES KNOWLEDGE PRODUCE DEVELOPMENT? GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL CAPABILITIES*

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Doutorado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil

jurema.nery@gmail.com

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

Doutorado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil

fgcdutra@gmail.com

Euber Chaia Cotta e Silva

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil

euberchaia@gmail.com

Ricardo Dias Leão

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil

rdleao@gmail.com

Angélica Matos Guimarães Dias

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil

angelmatosguimaraes@gmail.com

RESUMO

Objetivo: analisar as condições e os mecanismos pelos quais o conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento organizacional sustentável e propor uma arquitetura conceitual integradora. **Originalidade/Valor:** o estudo desloca a discussão de relações diretas entre conhecimento e resultados organizacionais para as passagens que conectam conhecimento, capacidades, respostas e transformação, reposicionando a governança como base transversal e recursiva da trajetória. **Metodologia:** pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por revisão narrativa com busca estruturada no Portal de Periódicos CAPES e análise conceitual. **Resultados:** foram delimitadas quatro construções — apropriação do conhecimento, renovação das capacidades, capacidades de resposta e transformação organizacional — articuladas por relações condicionadas e recíprocas. A síntese resultou em um *framework* no qual a governança orienta e revisa as condições ao longo da trajetória, enquanto a sustentabilidade qualifica seus efeitos no tempo. **Implicações Práticas:** a arquitetura permite diagnosticar onde a relação entre conhecimento e desenvolvimento ganha continuidade, perde força ou produz efeitos que exigem revisão.

PALAVRAS-CHAVE: governança do conhecimento, gestão do conhecimento, capacidades organizacionais, desenvolvimento organizacional sustentável, sustentabilidade.

ABSTRACT

Objective: to analyze the conditions and mechanisms through which knowledge can contribute to sustainable organizational development and to propose an integrative conceptual architecture. **Originality/Value:** the study shifts the discussion from direct relationships between knowledge and organizational outcomes to the transitions connecting knowledge, capabilities, responses, and transformation, repositioning governance as a transversal and recursive foundation of the trajectory. **Methodology:** qualitative, exploratory, and descriptive

research based on a narrative review with a structured search of the CAPES Journals Portal and conceptual analysis. **Results:** four constructs were identified—knowledge appropriation, capability renewal, response capabilities, and organizational transformation—linked through context-dependent and reciprocal relationships. The synthesis resulted in a framework in which governance guides and revises the conditions throughout the trajectory, while sustainability qualifies its effects over time. **Practical Implications:** the architecture enables the diagnosis of where the relationship between knowledge and development gains continuity, loses strength, or produces effects that require revision.

KEYWORDS: knowledge governance, knowledge management, organizational capabilities, sustainable organizational development, sustainability.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento ocupa posição central nas explicações sobre aprendizagem, inovação e mudança organizacional. A literatura mostra que sua contribuição depende menos da disponibilidade de informações do que da capacidade de criar, integrar e utilizar conhecimentos em contextos de ação (Nonaka; Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Davenport; Prusak, 1998; Choo, 2003). Essa constatação desloca o problema da existência do conhecimento para as condições sob as quais ele é reconhecido, incorporado e mobilizado pela organização.

A Gestão do Conhecimento desenvolveu práticas voltadas à criação, retenção, compartilhamento e utilização do conhecimento (Alavi; Leidner, 2001). Entretanto, essas práticas não asseguram que o conhecimento relevante seja apropriado nem produza mudanças nas possibilidades organizacionais de ação. A Governança do Conhecimento amplia essa discussão ao examinar mecanismos, escolhas e condições que orientam os processos de conhecimento (Grandori, 2001; Foss, 2007; Foss; Husted; Michailova, 2010), perspectiva que dialoga com a compreensão de que capacidades organizacionais se desenvolvem pela articulação entre aprendizagem, rotinas e reconfiguração (Meirelles; Camargo, 2014). Assim, a passagem do conhecimento à ação depende das condições que favorecem, restringem ou redirecionam sua utilização.

Essa passagem envolve mecanismos adicionais. A capacidade absorptiva evidencia que novos conhecimentos precisam ser reconhecidos, assimilados e explorados a partir da base previamente acumulada (Cohen; Levinthal, 1990), enquanto a aprendizagem organizacional permite compreender como experiência, articulação e codificação modificam práticas e possibilidades de ação (Zollo; Winter, 2002). Ainda assim, aprender não significa necessariamente renovar capacidades. A perspectiva das capacidades dinâmicas mostra que integração, construção e reconfiguração de competências são processos condicionados pela

trajetória organizacional e pelas circunstâncias enfrentadas (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Helfat; Peteraf, 2003; Teece, 2007).

A existência de capacidades também não assegura sua mobilização nem permite antecipar os efeitos produzidos. Respostas organizacionais podem assumir formas de adaptação, resiliência ou inovação sem resultar em transformações duradouras, e mudanças favoráveis em determinado momento podem restringir possibilidades futuras. Estudos sobre capacidades e sustentabilidade reforçam que os efeitos organizacionais dependem de mecanismos intermediários, condições contextuais e articulações desenvolvidas ao longo do tempo (Amui et al., 2017; Eikelenboom; de Jong, 2019; Bhadra; Kamalanabhan; Singh, 2024).

O problema, portanto, não está apenas em saber se o conhecimento contribui para resultados organizacionais, mas em compreender como e em que condições ele participa de uma trajetória capaz de produzir desenvolvimento sustentável. As literaturas sobre Gestão e Governança do Conhecimento, absorção e aprendizagem, capacidades dinâmicas, transformação e sustentabilidade oferecem explicações relevantes, mas frequentemente examinam partes distintas desse percurso. Essa fragmentação dificulta compreender as passagens entre conhecimento, capacidades, respostas e transformação, bem como os pontos em que essas relações podem perder força, ser interrompidas ou produzir efeitos incompatíveis com a continuidade do desenvolvimento.

Diante dessa lacuna, formula-se a seguinte questão de pesquisa: em que condições e por quais mecanismos o conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento organizacional sustentável? O estudo tem como objetivo analisar essas condições e mecanismos e propor uma arquitetura conceitual integradora. Para tanto, realizou-se revisão narrativa da literatura, apoiada em busca estruturada no Portal de Periódicos CAPES e análise conceitual.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. A segunda apresenta as perspectivas teóricas mobilizadas para examinar as relações entre conhecimento, capacidades organizacionais e desenvolvimento sustentável. A terceira descreve o percurso metodológico. A quarta apresenta e discute os resultados da análise e o *framework* conceitual proposto. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, contribuições, implicações, limitações e possibilidades de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A relação entre conhecimento e desenvolvimento organizacional atravessa diferentes campos teóricos. As perspectivas reunidas nesta seção não são tratadas como etapas

previamente definidas de um modelo, mas como lentes analíticas para examinar mecanismos envolvidos na passagem do conhecimento à ação. A discussão articula Gestão e Governança do Conhecimento, absorção e aprendizagem organizacional, capacidades e desenvolvimento sustentável, sem pressupor antecipadamente as relações que serão identificadas na análise.

2.1 DA GESTÃO À GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

O conhecimento organizacional não se reduz à informação armazenada ou disponibilizada em sistemas. Nonaka e Takeuchi (1995) situam sua criação na interação entre conhecimentos tácitos e explícitos, enquanto Davenport e Prusak (1998) enfatizam sua vinculação à experiência, aos valores e aos contextos de uso. Choo (2003) acrescenta a relação entre construção de sentido, criação do conhecimento e tomada de decisão. Embora partam de ênfases distintas, essas abordagens convergem ao afastar uma compreensão do conhecimento como recurso estático. A Gestão do Conhecimento desenvolveu práticas para favorecer sua criação, retenção, compartilhamento e utilização (Alavi; Leidner, 2001), mas a existência desses processos não assegura que os conhecimentos mobilizados sejam aqueles necessários aos problemas enfrentados pela organização ou que encontrem condições para influenciar decisões e ações.

Essa limitação desloca a análise dos processos de conhecimento para as condições que os orientam. Grandori (2001) situa a governança nos mecanismos de coordenação utilizados para organizar atividades intensivas em conhecimento. Foss (2007) amplia essa perspectiva ao examinar como estruturas, direitos decisórios, incentivos e formas de coordenação influenciam a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento. Foss, Husted e Michailova (2010) mostram que esses mecanismos operam em diferentes níveis e precisam ser compreendidos em relação aos problemas concretos de conhecimento que procuram enfrentar.

A Governança do Conhecimento não substitui, portanto, a Gestão do Conhecimento. Enquanto a gestão se ocupa dos processos pelos quais o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado, a governança incide sobre as condições que favorecem, restringem ou direcionam esses processos. Essa distinção é importante porque práticas semelhantes podem produzir efeitos diferentes conforme as regras, os incentivos, as responsabilidades e os mecanismos de coordenação que as sustentam.

Estudos mais recentes reforçam essa relação. Pemsel, Söderlund e Wiewiora (2018) mostram que diferentes configurações de mecanismos de governança influenciam o desenvolvimento de capacidades em organizações baseadas em projetos. Aslam et al. (2024) relacionam mecanismos de governança, capacidade absorativa e dinamismo ambiental à

velocidade e à qualidade da inovação, enquanto Foster, Wiewiora e Donnet (2024) aproximam Gestão do Conhecimento e governança na explicação de resultados de inovação. Em conjunto, esses trabalhos indicam que a governança atua sobre as condições em que o conhecimento pode ser apropriado e convertido em possibilidades de ação.

2.2 CONHECIMENTO, ABSORÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Cohen e Levinthal (1990) mostram que a utilização de novos conhecimentos depende da capacidade de reconhecer seu valor, assimilá-los e explorá-los, processo condicionado pela base de conhecimento previamente acumulada. Grant (1996) examina um problema complementar ao atribuir à organização a função de integrar conhecimentos especializados distribuídos entre seus membros. Enquanto a capacidade absorptiva enfatiza a relação entre conhecimentos prévios e novos, a perspectiva de Grant desloca a atenção para sua integração na ação coletiva. Em ambos os casos, o conhecimento disponível só adquire relevância organizacional quando pode ser interpretado, relacionado ao que a organização já conhece e incorporado às suas atividades.

A aprendizagem acrescenta a esse debate a dimensão da experiência e da mudança ao longo do tempo. Zollo e Winter (2002) mostram que a evolução das capacidades pode resultar da acumulação de experiência, da articulação e da codificação do conhecimento, sem tratá-la como consequência automática da aprendizagem. A experiência tanto pode ampliar possibilidades de ação quanto reforçar modos estabelecidos de interpretar e enfrentar problemas. Essa tensão ajuda a explicar por que organizações expostas a conhecimentos semelhantes podem apresentar trajetórias distintas: aprender envolve, em determinadas condições, modificar aquilo que a organização é capaz de fazer.

Absorção e aprendizagem explicam, assim, mecanismos relacionados, mas distintos. A primeira trata das condições para reconhecer e incorporar novos conhecimentos; a segunda, de como experiência, articulação e codificação podem modificar práticas e possibilidades de ação. Nenhum desses processos assegura, contudo, a renovação das capacidades: o conhecimento pode ser assimilado sem alterá-las, e a aprendizagem pode apenas aperfeiçoar rotinas existentes. A questão passa, então, a ser como as capacidades se desenvolvem ao longo do tempo e em que condições ampliam efetivamente as possibilidades de ação organizacional.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

A perspectiva das capacidades dinâmicas procura explicar como as organizações modificam sua base de recursos e competências diante das mudanças. Teece, Pisano e Shuen (1997) associam essas capacidades à integração, à construção e à reconfiguração de

competências internas e externas, enquanto Helfat e Peteraf (2003) mostram que elas se desenvolvem ao longo do tempo e podem seguir trajetórias distintas. As abordagens convergem quanto ao caráter evolutivo das capacidades, mas a perspectiva de seu ciclo de vida acrescenta uma questão relevante: trajetórias anteriores podem tanto favorecer a renovação quanto restringir alternativas futuras. Meirelles e Camargo (2014) acrescentam que essas capacidades se expressam por meio da articulação entre comportamentos, habilidades, rotinas e processos organizacionais, evidenciando que sua renovação depende da aprendizagem e da reconfiguração contínua das práticas.

Teece (2007) aprofunda essa discussão ao distinguir a percepção de oportunidades e ameaças, seu aproveitamento e a transformação da base organizacional. A distinção evidencia que possuir capacidades não equivale a mobilizá-las diante de circunstâncias concretas. Duchek (2020) chega a conclusão semelhante ao compreender a resiliência pela articulação entre antecipação, enfrentamento e adaptação. Em ambos os casos, a resposta depende não apenas das capacidades existentes, mas da leitura das circunstâncias e das condições para agir.

Essa diferença permite distinguir renovação das capacidades e resposta organizacional. Capacidades podem ser desenvolvidas sem que sejam mobilizadas quando necessárias, assim como sua mobilização pode produzir ajustes, recombinações ou mudanças de alcance distinto. A transformação organizacional exige mudanças mais amplas em práticas, processos, estruturas ou modelos, não se confundindo com qualquer resposta produzida diante de uma situação.

Estudos recentes reforçam a inadequação de relações diretas entre capacidades e resultados. Aslam et al. (2024) mostram que os efeitos da Governança do Conhecimento sobre a inovação passam pela capacidade absorativa e variam conforme o dinamismo ambiental, enquanto Hernández-Linares et al. (2024) identificam a mediação da orientação empreendedora na relação entre capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e desempenho. Embora investiguem relações distintas, os estudos evidenciam a interferência de mecanismos intermediários e condições contextuais. Desenvolver ou mobilizar capacidades não assegura, portanto, transformações duradouras nem permite antecipar seus efeitos ao longo do tempo.

2.4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE

A transformação organizacional não se confunde, necessariamente, com desenvolvimento. Mudanças em práticas, processos, estruturas ou modelos podem produzir inovação, adaptação ou ganhos de desempenho sem assegurar continuidade ou ampliar as possibilidades futuras de ação. Amui et al. (2017) aproximam sustentabilidade e capacidades organizacionais ao mostrar que a transição sustentável exige mudanças que ultrapassam

resultados isolados, enquanto Eikelenboom e de Jong (2019) evidenciam que capacidades dinâmicas não produzem efeitos uniformes sobre o desempenho em sustentabilidade. Em conjunto, esses estudos afastam a ideia de que transformação e resultados favoráveis em determinado momento sejam suficientes para caracterizar desenvolvimento sustentável.

Bhadra, Kamalanabhan e Singh (2024) atualizam essa discussão ao mostrar que capacidades orientadas à sustentabilidade podem produzir efeitos diretos e indiretos sobre o desempenho ambiental e social, dependendo de sua articulação com outras capacidades e das condições do ambiente. A relação entre capacidades, transformação e sustentabilidade é, portanto, condicionada: uma mudança pode favorecer determinada dimensão do desempenho e produzir efeitos indesejados em outra, assim como benefícios imediatos podem coexistir com restrições à renovação posterior.

A sustentabilidade acrescenta, desse modo, uma exigência temporal e multidimensional à análise do desenvolvimento organizacional. Não basta verificar se a organização mudou ou obteve resultados favoráveis; é necessário considerar a continuidade dos efeitos, a geração de valor econômico, social e ambiental e a preservação das condições para novas mudanças. Essa perspectiva delimita o problema examinado no estudo: compreender como conhecimento, capacidades e transformação podem se articular em uma trajetória de desenvolvimento sem pressupor relações automáticas entre esses elementos.

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se, quanto à abordagem, como qualitativa e, quanto aos fins, como exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada ao propósito de compreender relações entre construções teóricas e interpretar os mecanismos pelos quais o conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento organizacional sustentável. Na classificação de Vergara (2016), a investigação exploratória favorece o exame de problemas cujas articulações ainda não se encontram suficientemente consolidadas, enquanto a descritiva permite expor características e relações entre os elementos investigados. Quanto aos meios, trata-se de pesquisa bibliográfica, desenvolvida por revisão narrativa da literatura, apoiada em busca estruturada e análise conceitual.

A escolha da revisão narrativa decorreu da natureza do problema investigado. Não se buscou mensurar a produção científica, estimar efeitos ou esgotar as publicações sobre um único construto, mas aproximar tradições teóricas que examinam, sob terminologias e níveis de análise distintos, as relações entre conhecimento, aprendizagem, capacidades, transformação e

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br
KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org

sustentabilidade. Baumeister e Leary (1997) destacam a contribuição desse tipo de revisão para a integração de perspectivas e o exame de inconsistências no conhecimento acumulado, enquanto Snyder (2019) ressalta sua pertinência diante de campos fragmentados. A busca estruturada foi empregada para conferir transparência à formação da base documental, sem alterar a natureza narrativa da revisão.

O levantamento foi realizado entre maio e julho de 2026, no Portal de Periódicos CAPES, sem delimitação prévia do ano de publicação. Essa opção permitiu aproximar contribuições fundacionais e estudos recentes de campos constituídos em períodos distintos, alcançando a literatura disponível até julho de 2026. A busca partiu de três interfaces teóricas: (i) conhecimento, absorção e aprendizagem; (ii) capacidades dinâmicas e transformação organizacional; e (iii) desenvolvimento organizacional e sustentabilidade. A Governança do Conhecimento foi examinada em articulação com a primeira interface, por sua relação com as condições que orientam os processos de conhecimento. As interfaces funcionaram como pontos iniciais de aproximação entre os campos, e não como etapas previamente definidas de um modelo.

As buscas foram conduzidas em português e inglês e desdobradas em cinco núcleos operacionais. Foram utilizadas combinações sucessivas de termos, com os operadores booleanos AND e OR, uma vez que os campos aproximados empregam terminologias distintas para fenômenos relacionados. A estratégia é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Estratégia de busca da literatura

Núcleo de busca	Strings em português	Strings em inglês
Conhecimento e governança	("gestão do conhecimento" OR "governança do conhecimento") AND organização*	("knowledge management" OR "knowledge governance") AND organization*
Absorção e aprendizagem	("capacidade absorptiva" OR "aprendizagem organizacional") AND conhecimento	("absorptive capacity" OR "organizational learning") AND knowledge
Capacidades e transformação	("capacidades dinâmicas" OR resiliência OR adaptação OR inovação) AND "transformação organizacional"	("dynamic capabilities" OR resilience OR adaptation OR innovation) AND "organizational transformation"
Desenvolvimento e sustentabilidade	("desenvolvimento organizacional" OR transformação) AND sustentabilidade	("organizational development" OR transformation) AND sustainability
Relação integradora	conhecimento AND capacidades AND ("desenvolvimento sustentável" OR sustentabilidade)	knowledge AND capabilities AND ("sustainable development" OR sustainability)

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Foram priorizados artigos revisados por pares e diretamente relacionados aos mecanismos examinados. A seleção ocorreu pela leitura de títulos e resumos e, posteriormente, dos textos integrais considerados aderentes à questão de pesquisa. A incorporação dos estudos não se orientou por uma quantidade previamente definida, mas por sua contribuição ao

problema investigado. Foram privilegiados trabalhos capazes de fundamentar os campos teóricos, estabelecer conexões entre as interfaces, explicar mecanismos e relações intermediárias ou introduzir condições, limites e tensões relevantes. Ao final, o núcleo central reuniu 21 artigos, complementados por obras fundacionais e trabalhos empregados no encadeamento teórico e no confronto crítico.

A base documental foi constituída progressivamente por encadeamento retrospectivo e prospectivo, buscas orientadas pelas questões surgidas durante a leitura e procura deliberada por estudos capazes de contrariar ou limitar a interpretação em construção. Foram considerados trabalhos sobre mediações, dependência de trajetória, rigidez das capacidades, bloqueios nos processos de conhecimento e efeitos não uniformes sobre a sustentabilidade. A ampliação foi encerrada quando as novas incorporações passaram predominantemente a reforçar ou qualificar relações já identificadas, sem exigir alterações na estrutura interpretativa. O percurso é sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Percurso de construção da base documental e da análise

Movimento	Finalidade	Procedimento realizado	Efeito sobre a análise
Delimitação das interfaces	Aproximar os campos investigados	Busca a partir de três interfaces teóricas	Localização dos trabalhos de maior aderência
Ampliação orientada	Desenvolver as relações inicialmente identificadas	Encadeamento retrospectivo e prospectivo	Incorporação de trabalhos fundacionais, atuais e de articulação
Aprofundamento analítico	Examinar mecanismos e relações intermediárias	Buscas dirigidas pelas questões surgidas durante a leitura	Revisão dos agrupamentos iniciais
Confronto crítico	Testar os limites da interpretação em construção	Busca deliberada por mediações, rigidezes, bloqueios e efeitos não uniformes	Identificação de tensões e rejeição de relações lineares
Estabilização interpretativa	Verificar a suficiência da construção conceitual	Comparação dos novos trabalhos com as relações já identificadas	Encerramento da ampliação diante da ausência de alterações estruturais

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Para a análise, foi elaborada uma matriz na qual se registraram, para cada publicação, sua função no percurso da busca, o argumento mobilizado, a relação conceitual identificada e a contribuição ou tensão acrescentada à interpretação. A leitura e a comparação dos trabalhos acompanharam a ampliação da base: relações identificadas orientavam buscas subsequentes e novos estudos podiam levar à revisão dos agrupamentos anteriores. Ao final, os artigos do núcleo central foram agrupados segundo sua função predominante na construção da interpretação, sem restringir cada trabalho a uma única contribuição. Essa lógica aproxima-se de Webster e Watson (2002), que defendem a organização da literatura em torno de conceitos e relações.

A categorização ocorreu por aproximações sucessivas. Os agrupamentos iniciais, construídos a partir das relações entre governança, processos de conhecimento, aprendizagem, capacidades e resultados organizacionais, foram revistos quando o confronto entre os trabalhos revelou funções analíticas distintas. A recorrência entre os estudos foi considerada como elemento de sustentação, mas argumentos menos frequentes foram preservados quando introduziam condições, limites ou tensões relevantes. Desse processo resultaram quatro construções analíticas: apropriação do conhecimento, renovação das capacidades, capacidades de resposta e transformação organizacional.

A etapa final consistiu na integração das construções e relações identificadas. Jabareen (2009) compreende o *framework* conceitual como uma rede de conceitos interligados e propõe sua construção por movimentos de identificação, desconstrução, categorização, integração e síntese. Em consonância com essa orientação, as quatro construções não foram definidas previamente, mas resultaram da comparação entre as perspectivas teóricas e das revisões produzidas ao longo da análise. Sua integração permitiu examinar as passagens, condições, interrupções e movimentos de retorno que compõem a arquitetura conceitual apresentada nos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 21 artigos do núcleo central mostrou que os estudos desempenharam funções distintas na construção da interpretação. Eles foram agrupados segundo sua contribuição predominante para o percurso analítico, sem que isso restrinja cada trabalho a uma única relação. O Quadro 3 sintetiza essa organização.

Quadro 3 – Núcleo central de artigos segundo a função predominante na análise

Função predominante	Síntese da contribuição à análise	Autores
Relações entre conhecimento e ação organizacional	Explica as condições de integração, apropriação e uso do conhecimento e a influência da governança sobre esses processos.	Cohen e Levinthal (1990); Grant (1996); Alavi e Leidner (2001); Pemsel, Söderlund e Wiewiora (2018); Foster, Wiewiora e Donnet (2024); Aslam et al. (2024)
Renovação e mobilização das capacidades	Fundamenta a formação, a evolução e a mobilização das capacidades diante de mudanças e perturbações.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Zollo e Winter (2002); Helfat e Peteraf (2003); Teece (2007); Meirelles e Camargo (2014); Duchek (2020); Girardi (2023).
Mediações, condições e não linearidades	Evidencia mecanismos intermediários e condições que afastam relações automáticas entre capacidades, transformação e resultados.	Eikelenboom e de Jong (2019); Hernández-Linares et al. (2024); Alrub e Sánchez-Cañizares (2025); Biswakarma e Bohora (2025); Saemal Maher e Emeagwali (2025)
Articulação entre transformação e sustentabilidade	Relaciona conhecimento e capacidades aos processos de transformação e aos efeitos produzidos sobre a sustentabilidade ao longo do tempo.	Amui et al. (2017); Bhadra, Kamalanabhan e Singh (2024); Rabal Conesa, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2025); Nicolás-Agustín et al. (2026); Ribeiro et al. (2026).

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

O confronto entre os estudos mostrou que a relação entre conhecimento e desenvolvimento organizacional sustentável não se estabelece de forma direta. Entre a existência do conhecimento e os efeitos produzidos pela organização, foram identificadas quatro construções analíticas: apropriação do conhecimento, renovação das capacidades, capacidades de resposta e transformação organizacional. A distinção entre elas tornou visíveis passagens que podem ganhar continuidade, perder força ou ser interrompidas.

Essas construções não foram tratadas como etapas necessárias de uma sequência causal. A análise mostrou que o conhecimento pode ser incorporado sem alterar capacidades, que capacidades renovadas podem não ser mobilizadas diante das circunstâncias e que respostas organizacionais podem não alcançar transformações duradouras. Mesmo quando a transformação ocorre, seus efeitos não são necessariamente convergentes com o desenvolvimento sustentável. As subseções seguintes discutem essas relações e as condições que as atravessam.

4.1 DA DISPONIBILIDADE À APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

O primeiro resultado da análise foi a necessidade de distinguir conhecimento disponível de conhecimento apropriado. A existência de informações, experiências ou conhecimentos especializados não significa que esses elementos passem a orientar interpretações e decisões. Grant (1996) situa a organização como espaço de integração de conhecimentos distribuídos, enquanto Alavi e Leidner (2001) mostram que criação, armazenamento e transferência não esgotam os processos de conhecimento. A passagem relevante ocorre quando o conhecimento pode ser reconhecido, assimilado e incorporado às possibilidades de ação, processo condicionado pela base previamente acumulada (Cohen; Levinthal, 1990).

Essa distinção levou a tratar a apropriação do conhecimento como a primeira construção analítica do *framework*. O termo não designa simples acesso ou compartilhamento, mas o movimento pelo qual o conhecimento passa a compor os referenciais usados para interpretar situações e orientar escolhas. Essa passagem depende, contudo, das condições em que o conhecimento circula, é legitimado e encontra possibilidades de uso. Pemsel, Söderlund e Wiewiora (2018) mostram que diferentes configurações de governança influenciam o desenvolvimento de capacidades, enquanto Foster, Wiewiora e Donnet (2024) evidenciam a complementaridade entre Governança e Gestão do Conhecimento. Esses estudos reforçam que disponibilizar conhecimento e criar práticas para sua circulação não asseguram sua incorporação à ação.

A análise também mostrou que essas condições não operam de forma isolada. Aslam et al. (2024) identificam a capacidade absorptiva como mecanismo intermediário entre Governança do Conhecimento e inovação e mostram que essa relação varia conforme o dinamismo ambiental. O estudo reforça dois resultados da análise: a governança não produz efeitos diretamente e a apropriação depende tanto das condições organizacionais quanto da capacidade de reconhecer e assimilar conhecimentos relevantes.

A passagem da disponibilidade à apropriação é, portanto, condicionada. Conhecimentos podem permanecer sem uso quando não são reconhecidos como relevantes, não encontram legitimidade, não se articulam à base existente ou não alcançam os espaços em que decisões são tomadas. Em sentido inverso, os efeitos das escolhas realizadas podem revelar insuficiências nos conhecimentos mobilizados e exigir a revisão das condições que orientaram sua seleção e uso. Essa possibilidade de retorno contribuiu para compreender a governança não apenas como antecedente da apropriação, mas como elemento sujeito à revisão ao longo da trajetória.

O conhecimento apropriado amplia os referenciais disponíveis para interpretar problemas e possibilidades, mas ainda não corresponde à mudança das capacidades organizacionais. A análise mostrou que essa passagem depende de processos de aprendizagem capazes de modificar, e não apenas reproduzir, modos de agir. A relação entre apropriação e renovação das capacidades é examinada na subseção seguinte.

4.2 DA APRENDIZAGEM À RENOVAÇÃO DAS CAPACIDADES

A análise mostrou que a aprendizagem não deve ser confundida com a renovação das capacidades. A incorporação de novos conhecimentos pode ampliar repertórios e modificar interpretações sem alterar, necessariamente, aquilo que a organização consegue realizar. Zollo e Winter (2002) ajudam a esclarecer essa passagem ao mostrarem que experiência acumulada, articulação e codificação do conhecimento participam da evolução das capacidades. O ponto relevante, portanto, não está apenas em aprender, mas em saber se a aprendizagem modifica rotinas, competências e formas de coordenação que sustentam a ação organizacional. Girardi (2023) demonstra que capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento favorecem processos de transformação organizacional ao converter conhecimento em novas possibilidades de ação e renovação dos modelos de negócio.

Essa distinção levou à renovação das capacidades como segunda construção analítica. Teece, Pisano e Shuen (1997) associam a mudança da base organizacional à integração, à construção e à reconfiguração de competências, enquanto Helfat e Peteraf (2003) mostram que

as capacidades percorrem trajetórias e carregam marcas de sua formação anterior. A renovação, por isso, não parte de uma base neutra: conhecimentos acumulados podem favorecer novas combinações, mas capacidades consolidadas também podem restringir o que a organização reconhece como possível ou necessário.

O confronto entre essas perspectivas afastou uma interpretação automática da passagem entre aprendizagem e renovação. Conhecimento apropriado pode alimentar processos de aprendizagem sem produzir mudanças nas capacidades, sobretudo quando rotinas estabilizadas, dependência de trajetória ou dificuldades de articulação limitam sua incorporação às práticas. Em sentido inverso, as capacidades existentes condicionam os conhecimentos que a organização consegue reconhecer e combinar. Nicolás-Agustín et al. (2026) atualizam essa relação ao mostrarem que capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento antecedem processos de transformação, mas seus efeitos dependem de mecanismos intermediários. A relação entre apropriação, aprendizagem e renovação é, portanto, condicionada e recíproca.

A renovação das capacidades amplia as possibilidades de ação, mas ainda não corresponde à resposta organizacional. Teece (2007) distingue percepção de mudanças, aproveitamento de oportunidades e transformação da base organizacional, enquanto Duchek (2020) mostra que antecipação, enfrentamento e adaptação se articulam sem constituir um movimento automático. Uma organização pode renovar capacidades e, ainda assim, não mobilizá-las diante de uma situação concreta. Essa diferença entre ser capaz de agir e efetivamente responder conduz à terceira construção analítica.

4.3 DAS CAPACIDADES RENOVADAS ÀS CAPACIDADES DE RESPOSTA

A análise indicou que a existência de capacidades renovadas não assegura sua mobilização diante de situações concretas. Entre aquilo que a organização é capaz de fazer e a resposta efetivamente produzida intervêm a leitura das circunstâncias, as escolhas realizadas e as condições disponíveis para agir. A distinção encontra apoio em Teece (2007), para quem perceber mudanças, aproveitar oportunidades e transformar a base organizacional envolvem funções relacionadas, mas distintas, e em Duchek (2020), que articula antecipação, enfrentamento e adaptação na construção da resiliência.

Esse resultado levou à delimitação das capacidades de resposta como terceira construção analítica. Elas expressam a mobilização situada das capacidades diante de oportunidades, pressões ou perturbações e podem assumir formas distintas conforme o problema enfrentado. Adaptação e resiliência foram, assim, afastadas da posição de resultados finais e compreendidas

como possibilidades de resposta. Sua ocorrência depende da combinação entre capacidades disponíveis, circunstâncias e escolhas organizacionais.

Os estudos mais recentes reforçam essa distinção. Biswakarma e Bohora (2025) atribuem à resiliência função mediadora entre capacidades e resultados, enquanto Saemaldaher e Emeagwali (2025) mostram que a adaptabilidade interfere na relação entre inovação aberta, resiliência e desempenho em sustentabilidade. Alrub e Sánchez-Cañizares (2025), por sua vez, identificam a maturidade digital como resultado intermediário no processo de transformação. Embora examinem fenômenos distintos, os estudos convergem ao mostrar que capacidades não alcançam resultados por uma relação direta: sua mobilização produz respostas intermediárias, condicionadas pelo contexto e pela forma como recursos e decisões são coordenados.

A resposta, contudo, não se confunde com transformação organizacional. Ajustes podem resolver problemas imediatos, preservar operações ou recompor condições anteriores sem alterar de modo relevante a organização. A transformação exige que as respostas produzam mudanças mais amplas em estruturas, práticas, tecnologias, relações ou formas de criação de valor. É nessa passagem, nem sempre alcançada, que se situa a relação entre resposta e transformação examinada na subseção seguinte.

4.4 DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL À SUSTENTABILIDADE DA TRAJETÓRIA

A análise mostrou que nem toda resposta produz transformação organizacional. Ajustes, adaptações e recomposições podem enfrentar circunstâncias específicas sem alterar, de forma relevante, estruturas, práticas ou formas de criação de valor. A transformação ocorre quando as respostas ultrapassam a solução pontual e modificam a organização em aspectos capazes de repercutir sobre sua trajetória. A inovação pode constituir uma dessas formas de mudança, mas não se confunde com a transformação nem assegura, isoladamente, efeitos sustentáveis.

O confronto entre os estudos também afastou uma relação direta entre transformação e sustentabilidade. Amui et al. (2017) associam a sustentabilidade ao desenvolvimento de capacidades orientadas à mudança, enquanto Eikelenboom e de Jong (2019) mostram que os efeitos das capacidades dinâmicas sobre resultados sustentáveis dependem de condições organizacionais e não se distribuem uniformemente. Bhadra, Kamalanabhan e Singh (2024) reforçam essa leitura ao relacionarem a sustentabilidade à evolução e à articulação das capacidades. Em conjunto, essas contribuições mostram que transformar a organização não significa, necessariamente, sustentar seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Os estudos recentes ampliam essa interpretação. Rabal Conesa, Jiménez-Jiménez e Martínez-Costa (2025) mostram que capacidades relacionadas ao conhecimento, à agilidade e à resiliência participam da geração de eco-inovação, enquanto Ribeiro et al. (2026) situam a Gestão do Conhecimento na articulação entre transformação sociotécnica e sustentabilidade. Por caminhos distintos, os trabalhos indicam que efeitos sustentáveis dependem da forma como conhecimento, capacidades e mudanças se articulam ao longo do tempo.

Por essa razão, a sustentabilidade da trajetória de desenvolvimento foi situada no *framework* como qualificação dos efeitos produzidos pelas transformações, e não como resultado terminal. Transformações podem ampliar possibilidades futuras, mas também gerar dependências, perdas de competências, rigidezes ou efeitos incompatíveis com a continuidade do desenvolvimento. A avaliação recai, portanto, sobre a capacidade de preservar ou renovar condições para aprender, responder e transformar-se diante de novas circunstâncias.

Os efeitos observados também podem revelar insuficiências nas escolhas anteriores e levar à revisão das condições que orientam conhecimento e ação. A Governança do Conhecimento adquire, assim, caráter transversal e recursivo: influencia as passagens da trajetória e pode ser revista à luz de suas consequências. O *framework* resultante (Figura 1) integra essas relações sem pressupor uma sequência necessária entre as construções.

4.5 *FRAMEWORK* CONCEITUAL PROPOSTO

As relações discutidas nas subseções anteriores foram integradas no *framework* apresentado na Figura 1. A proposta articula quatro construções — apropriação do conhecimento, renovação das capacidades, capacidades de resposta e transformação organizacional — em uma trajetória cuja progressão é condicionada e sujeita a interrupções. A sequência expressa a lógica pela qual o conhecimento pode participar da transformação, sem pressupor que uma construção produza necessariamente a seguinte.

Na Figura 1, as setas contínuas representam a progressão analítica entre as quatro construções. Os pontos de interrupção (!) explicitam fragilidades capazes de impedir ou desviar o percurso: problemas de apropriação; rigidez ou capacidades limitadas; coordenação insuficiente; respostas ineficazes; e efeitos indesejados. Tornam visível, assim, um resultado central da análise: conhecimento apropriado pode não renovar capacidades, capacidades renovadas podem não ser mobilizadas e respostas produzidas podem não alcançar transformações. Mesmo quando a transformação ocorre, seus efeitos podem comprometer a trajetória.

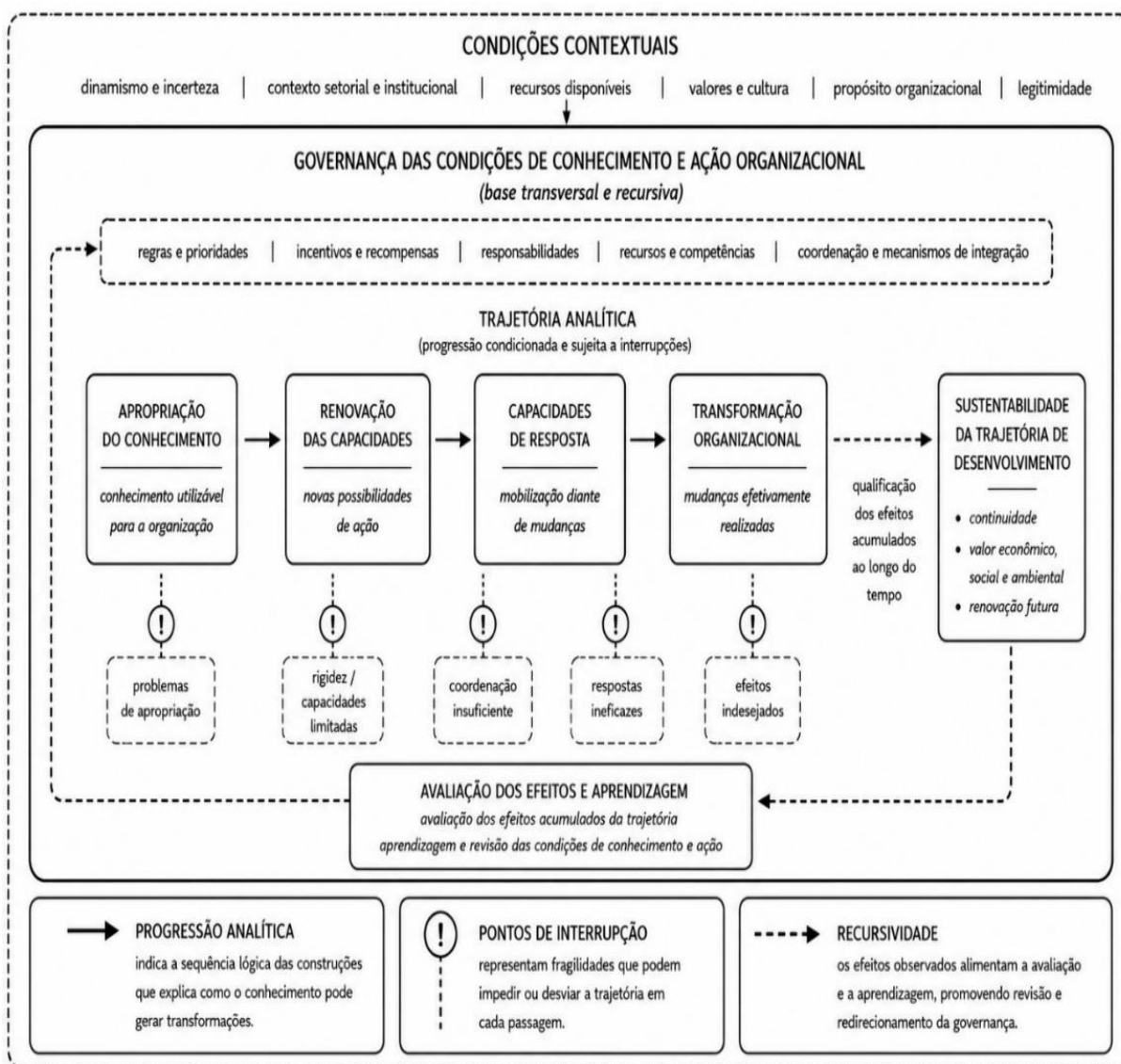


Figura 1 – *Framework* conceitual proposto
Fonte: elaborado pelos autores (2026).

As condições contextuais atravessam essa arquitetura e alteram as possibilidades de progressão. Dinamismo e incerteza, contexto setorial e institucional, recursos disponíveis, valores e cultura, propósito organizacional e legitimidade influenciam a relevância do conhecimento, a adequação das capacidades, as respostas possíveis e os efeitos das mudanças.

Inserida nesse contexto, a Governança das Condições de Conhecimento e Ação Organizacional constitui a base transversal do *framework*. Regras e prioridades, incentivos e recompensas, responsabilidades, recursos e competências, coordenação e mecanismos de integração orientam escolhas ao longo da trajetória. A governança não ocupa, portanto, uma etapa específica: atravessa as relações entre as construções e interfere nas condições em que o conhecimento é apropriado, as capacidades são renovadas e mobilizadas e as transformações são produzidas.

A sustentabilidade da trajetória de desenvolvimento também não ocupa a posição de resultado terminal. Ela qualifica os efeitos acumulados ao longo do tempo, considerando continuidade, geração de valor econômico, social e ambiental e renovação futura. Os movimentos tracejados representam essa recursividade: os efeitos produzidos alimentam a avaliação e a aprendizagem e podem levar à revisão das condições que orientam conhecimento e ação. A avaliação retorna, assim, à governança, reabrindo o percurso.

A contribuição do *framework* está em deslocar a análise de uma relação direta entre conhecimento e sustentabilidade para as passagens, interrupções e movimentos de retorno que conectam esses fenômenos. A proposta não estabelece uma trajetória universal, mas oferece uma estrutura para examinar onde o conhecimento se torna utilizável, como modifica possibilidades de ação, em que condições essas possibilidades são mobilizadas e quando as transformações preservam ou restringem a continuidade do desenvolvimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

O estudo buscou compreender em que condições e por quais mecanismos o conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento organizacional sustentável. A análise mostrou que essa relação não se estabelece de forma direta. Entre a disponibilidade do conhecimento e os efeitos produzidos pela organização, distinguem-se quatro construções: apropriação do conhecimento, renovação das capacidades, capacidades de resposta e transformação organizacional. As passagens entre elas são condicionadas e podem perder força, ser interrompidas ou produzir efeitos distintos daqueles inicialmente pretendidos.

A principal conclusão é que o conhecimento contribui para o desenvolvimento quando se torna utilizável pela organização, participa de processos de aprendizagem capazes de renovar capacidades, encontra condições para ser mobilizado diante de circunstâncias concretas e sustenta respostas que produzam transformações relevantes. Nenhuma dessas passagens, contudo, é automática. Problemas de apropriação, rigidez das capacidades, coordenação insuficiente, respostas ineficazes e efeitos indesejados podem interromper ou redirecionar a trajetória.

A análise também mostrou que a sustentabilidade não deve ser tratada como resultado terminal da transformação. Ela qualifica os efeitos acumulados ao longo do tempo, considerando a continuidade do desenvolvimento, a geração de valor econômico, social e ambiental e a preservação das condições para renovação futura. Nessa trajetória, a Governança das Condições de Conhecimento e Ação Organizacional atua como base transversal e recursiva:

orienta as condições em que conhecimento e capacidades são mobilizados e pode ser revista à luz dos efeitos observados e da aprendizagem produzida.

O *framework* proposto sintetiza essa interpretação ao deslocar a análise de relações diretas entre conhecimento e sustentabilidade para as passagens, interrupções e movimentos de retorno que conectam esses fenômenos. Sua contribuição não está em estabelecer uma sequência universal, mas em oferecer uma arquitetura para examinar como o conhecimento participa da transformação organizacional e em que condições os efeitos produzidos favorecem ou restringem a continuidade do desenvolvimento.

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A principal contribuição do estudo está na integração de campos que, embora relacionados, frequentemente explicam partes distintas da relação entre conhecimento e desenvolvimento organizacional. Ao distinguir apropriação do conhecimento, renovação das capacidades, capacidades de resposta e transformação organizacional, o trabalho torna visíveis passagens que tendem a ser condensadas em relações diretas entre conhecimento, capacidades e resultados.

Essa distinção permitiu identificar que as fragilidades não se concentram apenas na existência ou na ausência de recursos e capacidades, mas podem surgir nas transições entre as construções. O conhecimento pode estar disponível sem ser apropriado; a aprendizagem pode ocorrer sem renovar capacidades; capacidades renovadas podem não ser mobilizadas; e respostas organizacionais podem não produzir transformações relevantes. O *framework* incorpora essas possibilidades por meio dos pontos de interrupção, afastando uma interpretação linear da trajetória.

Outra contribuição está na formulação da Governança das Condições de Conhecimento e Ação Organizacional como base transversal e recursiva. A governança deixa de ser tratada apenas como antecedente dos processos de conhecimento e passa a abranger as condições que orientam as diferentes passagens da trajetória. Seu caráter recursivo decorre da possibilidade de revisão dessas condições à luz dos efeitos observados e da aprendizagem produzida.

Por fim, o estudo propõe compreender a sustentabilidade como qualificação temporal e multidimensional da trajetória de desenvolvimento, e não como resultado terminal. Essa perspectiva permite examinar se as transformações produzidas geram valor econômico, social e ambiental, preservam sua continuidade e mantêm condições para a renovação futura.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

No plano teórico, o estudo contribui ao aproximar perspectivas sobre Gestão e Governança do Conhecimento, absorção e aprendizagem, capacidades dinâmicas, transformação e sustentabilidade. A integração não pressupõe equivalência entre esses campos, mas evidencia mecanismos e passagens que permanecem parcialmente separados em suas literaturas. Ao distinguir apropriação, renovação, resposta e transformação, o *framework* oferece uma leitura processual capaz de localizar onde as relações entre conhecimento, capacidades e resultados podem perder continuidade.

A proposta também amplia a discussão sobre Governança do Conhecimento ao situá-la para além da coordenação dos processos de criação, compartilhamento e utilização. A Governança das Condições de Conhecimento e Ação Organizacional abrange as condições que orientam as passagens entre conhecimento, capacidades, respostas e transformação e incorpora a revisão dessas condições a partir dos efeitos observados. Essa formulação aproxima governança e aprendizagem sem reduzir uma à outra. Outra contribuição teórica está na compreensão da sustentabilidade como critério de avaliação da trajetória. Em lugar de presumir que transformações ou resultados favoráveis sejam sustentáveis, o *framework* permite examinar a continuidade dos efeitos, sua distribuição entre dimensões econômicas, sociais e ambientais e a preservação das condições de renovação futura.

No plano prático, o *framework* oferece uma estrutura analítica para examinar trajetórias organizacionais sem atribuir os problemas genericamente à “falta de conhecimento” ou à “ausência de capacidades”. A distinção entre as construções e seus pontos de interrupção permite identificar se a fragilidade está na apropriação do conhecimento, na renovação das capacidades, em sua mobilização, na efetividade das respostas ou nos efeitos acumulados das transformações. Essa utilidade diagnóstica constitui a base para as implicações gerenciais discutidas a seguir.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As implicações gerenciais decorrem, principalmente, da possibilidade de distinguir onde uma trajetória organizacional perde continuidade. Diante de resultados insatisfatórios, a análise não deve se limitar à aquisição de novos conhecimentos ou ao desenvolvimento genérico de capacidades. O problema pode estar na dificuldade de tornar o conhecimento utilizável, na rigidez das capacidades existentes, na insuficiência de coordenação para mobilizá-las, na ineficácia das respostas ou nos efeitos produzidos pelas transformações.

Essa distinção permite direcionar intervenções de forma mais precisa. Problemas de apropriação requerem atenção aos critérios de relevância, à circulação e à legitimação do

conhecimento; dificuldades de renovação exigem examinar aprendizagem, rotinas e dependências acumuladas; limitações de resposta remetem à coordenação, aos recursos e à mobilização das capacidades diante de situações concretas. Quando a transformação ocorre, a atenção deve se deslocar para seus efeitos acumulados e para a preservação das condições de continuidade e renovação.

Como ilustração, considere-se uma organização que tenha ampliado seus investimentos em mecanismos de compartilhamento de conhecimento, mas continue apresentando dificuldades para responder a mudanças em seu ambiente. À luz do framework, o diagnóstico não deveria partir diretamente da ausência de conhecimento ou de capacidades. Seria necessário verificar se o conhecimento disponível é apropriado, se a aprendizagem decorrente dele renova capacidades, se essas capacidades podem ser mobilizadas e se as respostas produzidas alcançam transformações capazes de sustentar efeitos ao longo do tempo. O exemplo evidencia a utilidade diagnóstica da arquitetura ao localizar o ponto em que a trajetória perde continuidade, orientando a revisão das condições de governança.

O framework também sugere que a governança seja revista à luz dos efeitos produzidos. Regras, prioridades, incentivos, responsabilidades e mecanismos de integração não devem ser tratados como arranjos permanentes, pois podem perder adequação à medida que as circunstâncias e a própria organização se modificam. A avaliação dos resultados e a aprendizagem decorrente da trajetória devem, portanto, retroalimentar as condições que orientam conhecimento e ação.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

O estudo apresenta limitações decorrentes de sua natureza teórica e do percurso metodológico adotado. Embora a busca estruturada e o encadeamento entre os trabalhos tenham ampliado a diversidade da base documental, a revisão narrativa não pretendeu esgotar a produção sobre os campos investigados. A aproximação de tradições teóricas distintas também exigiu escolhas interpretativas, especialmente na delimitação das construções e das relações propostas.

Além disso, o *framework* resulta da integração conceitual da literatura e ainda não foi submetido à investigação empírica. As passagens entre apropriação do conhecimento, renovação das capacidades, capacidades de resposta e transformação organizacional, assim como os pontos de interrupção e os movimentos de retorno, podem assumir configurações distintas conforme o setor, o ambiente institucional, os recursos disponíveis e a trajetória da organização.

Estudos futuros podem examinar empiricamente o *framework* em diferentes contextos organizacionais e investigar as condições que favorecem ou restringem cada passagem. Pesquisas longitudinais são especialmente relevantes para acompanhar como conhecimento, capacidades, respostas e transformações se articulam ao longo do tempo e para identificar efeitos que não se tornam visíveis em análises transversais. Também são necessárias investigações sobre os mecanismos que compõem a Governança das Condições de Conhecimento e Ação Organizacional, suas possíveis configurações e os processos pelos quais ela é revista a partir da avaliação e da aprendizagem.

Outra frente de pesquisa consiste em examinar a sustentabilidade da trajetória em suas diferentes dimensões e temporalidades. Estudos futuros podem investigar situações em que resultados favoráveis em uma dimensão produzam tensões em outras, bem como circunstâncias em que transformações bem-sucedidas no curto prazo restrinjam a capacidade de renovação futura. Essas investigações podem contribuir para avaliar, refinar e delimitar o alcance explicativo do *framework* proposto.

6. REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250961>.

ALRUB, Yamin Abu; SÁNCHEZ-CAÑIZARES, Sandra M. Dynamic capabilities and digital transformation: toward strategic planning in the digital age—evidence from Palestine. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 1, art. 21, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15010021>.

AMUI, Lara Bartocci Liboni; JABBOUR, Charbel José Chiappetta; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa; KANNAN, Devika. Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, pt. 1, p. 308-322, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.103>.

ASLAM, Muhammad Shakeel; QAMMAR, Ahmad; ALI, Imran; YAQUB, Muhammad Zafar; AHMED, Farhan; MOHAPATRA, Amiya Kumar. Fostering innovation speed and quality in ICT firms: the role of knowledge governance mechanisms, absorptive capacity and environmental dynamism. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 205, art. 123460, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123460>.

BAUMEISTER, Roy F.; LEARY, Mark R. Writing narrative literature reviews. **Review of General Psychology**, v. 1, n. 3, p. 311-320, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>.

BHADRA, K. V.; KAMALANABHAN, T. J.; SINGH, Sanjay Kumar. Evolution of dynamic capabilities for business sustainability performance: evidence from the Indian manufacturing sector. **Business Strategy and the Environment**, v. 33, n. 6, p. 5583-5605, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3767>.

BISWAKARMA, Gangaram; BOHORA, Baburam. Dynamic capabilities and organizational performance: the mediating role of organizational resilience in IT sector. **Future Business Journal**, v. 11, art. 173, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00592-w>.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393553>.

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

DUCHEK, Stephanie. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business Research**, v. 13, n. 1, p. 215-246, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

EIKELENBOOM, Manon; DE JONG, Gjalt. The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, p. 1360-1370, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013>.

FOSS, Nicolai J. The emerging knowledge governance approach: challenges and characteristics. **Organization**, v. 14, n. 1, p. 29-52, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508407071859>.

FOSS, Nicolai J.; HUSTED, Kenneth; MICHAILOVA, Snezhina. Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 455-482, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>.

FOSTER, Lee; WIEWIORA, Anna; DONNET, Timothy. Integrating knowledge management and governance for innovation outcomes: a new framework for managing innovation in a project environment. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 15, n. 2, p. 7143-7170, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01399-2>.

GRANDORI, Anna. Neither hierarchy nor identity: knowledge-governance mechanisms and the theory of the firm. **Journal of Management and Governance**, v. 5, n. 3-4, p. 381-399, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1014055213456>.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, special issue, p. 109-122, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.332>.

HERNÁNDEZ-LINARES, Remedios et al. How knowledge-based dynamic capabilities relate to firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. **Review of Managerial Science**, v. 18, n. 10, p. 2781-2813, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00691-4>.

JABAREEN, Yosef. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>.

NICOLÁS-AGUSTÍN, Álvaro; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; MAESO-FERNÁNDEZ, Francisco; DI PRIMA, Christian; FERRARIS, Alberto. Turning the lens: linking knowledge-based dynamic capabilities, digital transformation and business model innovation. **Journal of Knowledge Management**, publicação antecipada, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2025-0918>.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

PEMSEL, Sofia; SÖDERLUND, Jonas; WIEWIORA, Anna. Contextualising capability development: configurations of knowledge governance mechanisms in project-based organizations. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 30, n. 10, p. 1226-1240, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1459538>.

RABAL CONESA, José; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; MARTÍNEZ-COSTA, Micaela. Dynamic knowledge management capabilities for successful product eco-innovation. **Business Strategy and the Environment**, v. 34, n. 6, p. 7349-7367, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.4354>.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; FURTADO, Fabiana Paula Moreira do Carmo; FRANÇA, Renata de Souza; DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho; SILVA, Helton Junio da. Gestão do Conhecimento como Facilitadora da Indústria 5.0 Sustentável: conexões com os ODS e a transformação sociotécnica. **Sustainable Business International Journal**, v. 1, n. 101, 2026. DOI: <https://doi.org/10.22409/ct533d32>.

SAEMALDAHER, Kinda; EMEAGWALI, Okechukwu Lawrence. The role of open innovation in enhancing organizational resilience and sustainability performance through organizational adaptability. **Sustainability**, v. 17, n. 13, art. 5846, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17135846>.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEBSTER, Jane; WATSON, Richard T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. xiii-xxiii, 2002.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.