



FACILITADORES DE APRENDIZAGEM PARA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

LEARNING FACILITATORS FOR INNOVATION IN ORGANIZATIONS: AN INTEGRATIVE REVIEW

DOI: 10.5281/zenodo.22175141



*Jamile Cury Cecato de Carvalho¹
Chirley de Miranda Giuriatti²
Gertrudes Aparecida Dandolini³*

RESUMO

A capacidade de inovar é uma competência de gestão essencial para a sobrevivência das organizações contemporâneas. Este estudo investiga que elementos da Aprendizagem Organizacional (AO) colaboram com a capacidade inovativa, fundamentando-se na premissa de que a inovação é o produto concreto gerado pelo conhecimento institucionalizado. O objetivo geral desta pesquisa é identificar e categorizar os facilitadores de AO que contribuem para a capacidade de inovação da organização. Metodologicamente, realizou-se uma revisão integrativa nas bases Scopus, Web of Science e IEEE, em que foram selecionados 25 artigos científicos (2006-2026), por sua relevância no estado da arte do tema. Os resultados permitiram a classificação dos facilitadores em cinco categorias estruturantes: 1) tecnologias, 2) sistemas e redes, 3) programas de treinamento, mentoria e melhorias, 4) métodos e metodologias e 5) frameworks. Conclui-se que os facilitadores de AO para a inovação operam de forma sistêmica, onde a integração de infraestruturas tecnológicas e frameworks de gestão sustentam as redes humanas de colaboração. Essa sinergia minimiza as interrupções nos fluxos de conhecimento e potencializa a capacidade absorptiva, permitindo que as organizações transformem experiências isoladas em inovações sustentáveis, ágeis e escaláveis.

1 Mestre em Direito - Universidade Federal de Santa Catarina. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7117-5866>

2 Mestranda em Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5977-6291>

3 Doutora em Engenharia de Produção e Professora Titular do Departamento de Engenharia do Conhecimento e Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0867-9495>





Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Capacidade Inovativa; Facilitadores; Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The capability to innovate is an essential management competence for the survival of contemporary organizations. This study investigates which elements of Organizational Learning (OL) contribute to innovative capability, based on the premise that innovation is the concrete product generated by institutionalized knowledge. The main objective of this research is to identify and categorize the OL facilitators that contribute to the organization's innovation capability. Methodologically, an integrative literature review was conducted across the Scopus, Web of Science, and IEEE databases, selecting 25 scientific articles (2006–2026) based on their relevance to the state of the art on the topic. The results allowed for the classification of facilitators into five structural categories: 1) technologies, 2) systems and networks, 3) training, mentoring, and improvement programs, 4) methods and methodologies, and 5) frameworks. It is concluded that OL facilitators for innovation operate systemically, where the integration of technological infrastructures and management frameworks supports human collaboration networks. This synergy minimizes disruptions in knowledge flows and enhances absorptive capacity, enabling organizations to transform isolated experiences into sustainable, agile, and scalable innovations.

Keywords: Organizational Learning; Innovative Capacity; Facilitators; Knowledge Management.

1. INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, a capacidade de converter ativos intelectuais em valor real de forma acelerada tornou-se o principal motor de sobrevivência institucional. Tidd e Bessant (2015) argumentam que a capacidade inovativa é a competência da organização em gerir quatro fases do processo de inovação: busca (capacidade absorptiva), seleção (capacidade de análise), implementação (capacidade de experimentação) e captura de valor (capacidade de avaliação e feedback).

Nesse contexto, a capacidade absorptiva é o conceito que fundamenta a aprendizagem organizacional (AO) e, por consequência, a própria capacidade de inovação (Cohen; Levinthal, 1990). Del Campo et al. (2011) estabelece uma correlação intrínseca entre estes temas, uma vez que a capacidade inovativa é, essencialmente, a sistematização da aprendizagem organizacional.





A literatura recente reforça que essa dinâmica exige uma transição do "acervo de conhecimento" para o "fluxo de inovação" (Nakash, 2025). A AO constitui, assim, um pilar fundamental para a transformação cultural ao fomentar práticas de reflexão crítica, compartilhamento e adaptação contínua (Hartley, 2005; Ferreira; Silva, 2019). Na ausência dessa base estruturante, as iniciativas de inovação tendem a ocorrer de forma fragmentada e efêmera (Argyris; Schön, 1978).

Para que esse processo não seja interrompido, é necessária a presença de elementos catalisadores. Esta pesquisa aborda de maneira integrada a capacidade inovativa e a aprendizagem organizacional sob a ótica de elementos que contribuem para o respectivo processo.

Considerando este contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais facilitadores de aprendizagem organizacional contribuem para a capacidade de inovação nas organizações?

1.1 Objetivos

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, este estudo estabelece como objetivo geral identificar e categorizar os facilitadores de AO que contribuem para a capacidade de inovação nas organizações. Para o alcance desse propósito, definiram-se três objetivos específicos: de início, busca-se categorizar e classificar os facilitadores de aprendizagem — abrangendo ferramentas, métodos, redes, modelos e abordagens — que atuam diretamente na promoção da capacidade inovativa. Após, pretende-se classificar os artigos científicos selecionados por área do conhecimento e contexto de aplicação, permitindo um mapeamento do estado da arte sobre o tema. Por fim, o trabalho propõe-se a identificar e obter os principais indicadores que norteiam a aprendizagem organizacional voltada à inovação nas organizações a partir da literatura analisada.

1.2 Estrutura do Trabalho





Este trabalho está estruturado em seis seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica baseada em autores clássicos e contemporâneos (2006-2026). A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos. A quarta seção apresenta os resultados e a análise dos facilitadores. A quinta seção traz as considerações finais e, por fim, a sexta seção apresenta as referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO

2.1 Aprendizagem Organizacional e a Capacidade Absortiva

A aprendizagem organizacional (AO) é descrita como um processo de captura de conhecimento por meio da experiência, reflexão, conceituação e experimentação (Tidd; Bessant, 2015). É entendida também como o processo de detecção e correção de erros, em que a organização desenvolve a capacidade de adaptar-se a mudanças ambientais (Argyris; Schön, 1978). Sob uma perspectiva estratégica, a AO é considerada um arcabouço explicativo para a eficácia organizacional e um pilar da estratégia emergente (Cortes et al., 2025).

Para que este processo resulte em vantagem competitiva, a organização deve possuir uma sólida **Capacidade Absortiva**, definida por Cohen e Levinthal (1990) como a habilidade de reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. A transição desse conhecimento do plano individual para o institucional é articulada pelo Framework 4I de Crossan, Lane e White (1999), que estrutura a aprendizagem em quatro processos-chave — intuir, interpretar, integrar e institucionalizar — distribuídos entre os níveis individual, grupal e organizacional.

Para Crossan, Lane e White (1999) a AO envolve uma tensão dinâmica constante entre a assimilação de novos aprendizados (*feedforward*) e a utilização do conhecimento já consolidado (*feedback*). Enquanto o fluxo de *feedforward* impulsiona a renovação e a inovação ao canalizar novas percepções individuais para a estrutura coletiva, o fluxo de *feedback* assegura a estabilidade organizacional ao retroalimentar as equipes com as rotinas, sistemas e memórias já institucionalizadas. A eficácia desses processos determina se a





organização consegue transformar o seu "acervo de conhecimento" estático em um "fluxo de inovação" dinâmico e contínuo (Nakash, 2025).

2.2 Capacidade Inovativa

A capacidade inovativa é a habilidade de uma organização em mobilizar seus recursos, conhecimentos e competências para gerar novos produtos, processos ou sistemas que tragam valor econômico ou social (Tidd; Bessant, 2015). Ela é a manifestação prática da capacidade de aprendizagem da empresa. Segundo Del Campo et al. (2011), a AO tem um impacto direto e positivo sobre a capacidade de inovação, agindo também de forma indireta ao fortalecer uma cultura inovadora.

Essa capacidade depende da agilidade em converter informações externas em competências internas (Alshammari, 2026). Estudos recentes indicam que a capacidade inovativa não é estática; ela flutua de acordo com o ambiente organizacional e a eficácia das atividades de otimização e inovação, especialmente em setores complexos como o público e o de alta tecnologia (Nguyen; Trieu, 2024; Hsiao; Wu, 2024).

2.3 Gestão da Inovação e o Funil de Inovação

Para Tidd e Bessant (2015), a inovação é uma competência de gestão que exige a sistematização da AO ao longo de um "funil". Este funil compreende quatro fases: busca (varredura do ambiente), seleção (alinhamento estratégico), implementação (transformação da ideia em realidade) e captura de valor (avaliação e feedback). O sucesso nessas fases depende criticamente de "facilitadores" que reduzem as barreiras à transferência de conhecimento nos "pontos de transição" da inovação (Beckett; Hyland, 2011). A promoção da AO enfrenta obstáculos como barreiras funcionais e rotinas defensivas (Cortes et al., 2025). Para superá-los, há necessidade de sustentar a aprendizagem não apenas internamente, mas também em nível interorganizacional. Neste sentido, Laubek e Jensen (2026) propõem que sustentar a





aprendizagem **nos setores públicos** requer a adequação entre o tipo de problema, a forma de relacionamento e a capacidade absorativa.

2.4 Facilitadores da Aprendizagem para a Inovação

A transição do conhecimento individual para o institucional, conforme discutido no fluxo da capacidade absorativa, não ocorre de forma passiva. A literatura contemporânea enfatiza a existência de elementos facilitadores que atuam como catalisadores, reduzindo as barreiras à transferência de informação e acelerando o ciclo de inovação (Beckett; Hyland, 2011).

Estudos indicam que esses facilitadores são fundamentais para que o processo de aprendizagem organizacional (AO) não seja apenas uma correção de erros, mas uma alavanca para a capacidade de inovação (Del Campo; Škerlavaj, 2011). Tais elementos variam desde fatores estruturais e culturais que promovem a agilidade organizacional e a aprendizagem informal (Boerma et al., 2025), até fatores humanos e relacionais, como a liderança participativa e a inteligência coletiva (Doghri et al., 2025).

A compreensão desses elementos é o que permite que a organização sustente a aprendizagem interorganizacional em ambientes complexos, garantindo que o conhecimento externo seja efetivamente internalizado e institucionalizado (Laubek; Jensen, 2026). Portanto, identificar e categorizar esses facilitadores torna-se essencial para converter o acervo de conhecimento estático em resultados inovadores dinâmicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da oportunidade de investigar os facilitadores da Aprendizagem Organizacional (AO) voltados à inovação, este estudo adota a Revisão Integrativa da Literatura como método para a construção do seu referencial teórico e mapeamento do estado da arte. Compreendida como um procedimento rigoroso e sistemático, a revisão integrativa





permite sintetizar estudos empíricos e teóricos prévios sobre o tema, mapeando os caminhos de busca nas bases de conhecimento para gerar novos conhecimentos e fornecer uma compreensão abrangente e consolidada do fenômeno investigado (Broome, 2006; Rother, 2007; Botelho et al., 2011).

Em relação a essa pesquisa, as estratégias de busca e processos descritos apresentam uma revisão bibliográfica integrativa por revisar aplicações, abordagens e/ou estudos empíricos sobre um tópico particular (Redeker, 2000). Sendo integrativa, por compreender as etapas adotadas:

- i) Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa (Lopes, 2002; Silveira, 2005; Ursi, 2005; Broome, 2006; Galvão, 2008).
- ii) Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão (Ganong, 1987; Ursi, 2005).
- iii) Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados (Botelho et al., 2011).
- iv) Categorização dos estudos selecionados (Ganong, 1987; Ursi, 2005; Broome, 2006).
- v) Análise e interpretação dos resultados (Ganong, 1987; Mendes et al., 2008).
- vi) Apresentação da revisão/síntese do conhecimento (Botelho et al., 2011).

A pesquisa constitui caráter exploratório, em uma abordagem qualitativa por apresentar uma revisão integrativa sobre as aplicações, abordagens e metodologias; sintetizando os achados de estudos, transformando-os em ferramentas para a construção de novas teorias (Whitemore e Knafil, 2005) e por ter a finalidade de realizar uma análise do conhecimento pré-existente sobre os tópicos pesquisados (Russel, 2005).

O propósito desta revisão integrativa é compreender o estado da arte relacionado aos conceitos de aprendizagem organizacional e inovação e identificar os facilitadores de aprendizagem que contribuem para a capacidade de inovação nas organizações.

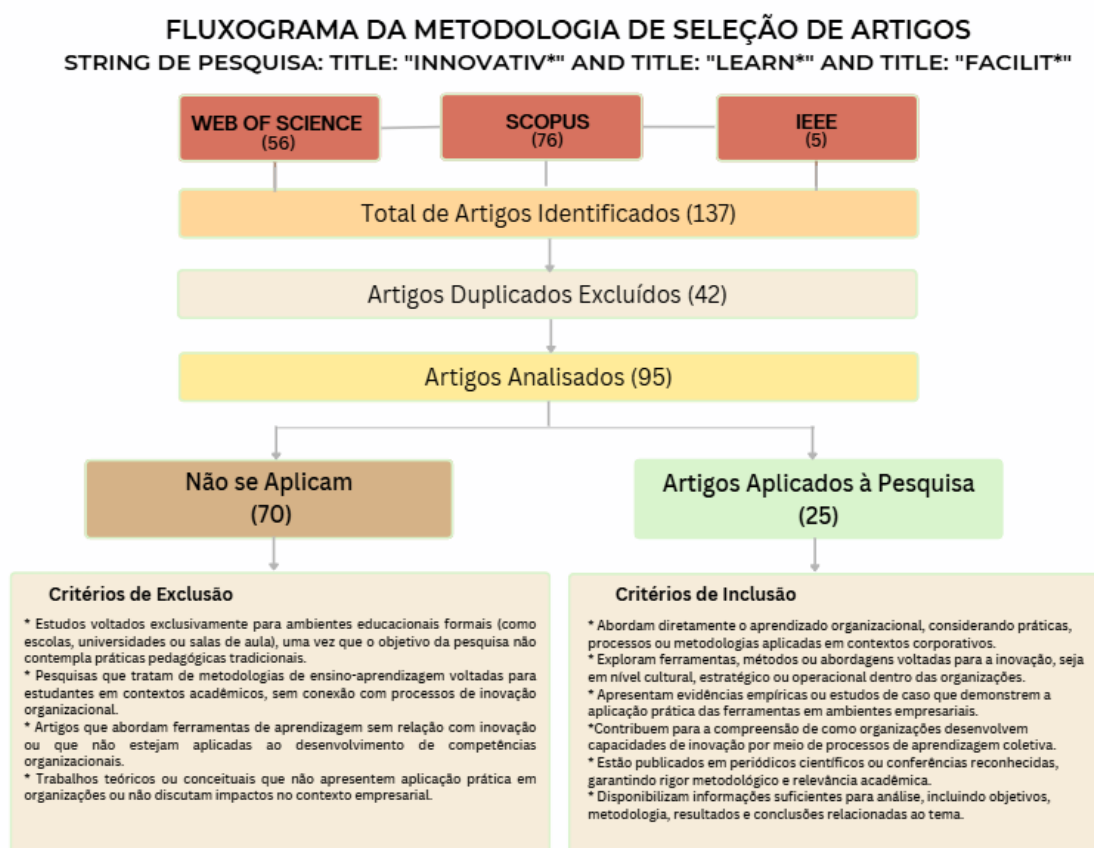
A exploração dos conceitos foi realizada utilizando os termos “*Innovative*”, “*Learn*” e “*Facilit*”, aplicados na busca por artigos nas bases de dados **Scopus**, **Web of Science** e **IEEE**, restrita ao campo “título” e considerando publicações até 09 de fevereiro de 2026. A opção por uma *search string* com termos abrangentes visou ampliar o escopo inicial da busca,





evitando a exclusão precoce de artigos relevantes que pudessem empregar variações terminológicas. A delimitação ao tema central foi posteriormente realizada de forma rigorosa na etapa de leitura dos resumos (*abstracts*) e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Após a etapa de sobreposição para eliminação de duplicados e exclusão dos artigos não pertinentes ao escopo da pesquisa, obteve-se o conjunto final de resultados, conforme demonstrado na Figura 01.

Figura 01: Procedimentos de Revisão do Portfólio Bibliográfico dos Facilitadores de Aprendizagem para inovação nas organizações.



Fonte: Elaborado pelas Autoras.



Conforme detalhado na Figura 01, após a aplicação dos critérios de análise do portfólio bibliográfico descritos nesta seção, foram incluídos 25 artigos. Ressalta-se que não houve exclusão de trabalhos nesta etapa final: a totalidade dos 25 artigos compõe o acervo analisado e consta na Tabela 01, apresentada na seção de Resultados. A distinção numérica decorre exclusivamente do formato de análise e acesso às fontes, no qual 20 trabalhos foram examinados em versão completa, enquanto os demais tiveram seus dados extraídos a partir dos resumos estruturados.

4. RESULTADOS

Com base na descrição na seção de métodos, os trabalhos obtidos foram analisados e categorizados a partir do portfólio de trabalhos tabulados (tabela 01).

Tabela 01: Portfólio de artigos obtidos na literatura referente a Facilitadores de Aprendizagem para Inovação nas Organizações

Nº	TÍTULO ARTIGO	AUTOR	ANO	DOI
1	Transforming Learning Environments: Asset Management, Social Innovation and Design Thinking for Educational Facilities 5.0	Barbieri, Zapata, Roa de La Torre	2025	10.3390/ educsci15080967
2	Examining the role of organizational learning and knowledge sharing in facilitating career transitions and innovation	Sahoo et al	2025	10.4018/979-8- 3693-4163- 6.ch007
3	Do global health networks facilitate innovation, learning and sharing? A qualitative analysis of the Quality-of-Care Network in Bangladesh, Ethiopia, Malawi, and Uganda	Mwandira, et al	2025	10.1371/ journal.pgph.000 2720
4	Barriers and facilitators to high-volume evidence-based innovation and implementation in a large, community-based learning health system	Durojaiye, et al	2024	10.1186/s12913- 024-11803-5
5	Does the Resilience learning game facilitate open innovation and global citizenship reflecting sustainability in Greek IT and	Makri	2024	10.32629/ jai.v7i4.1091





	Telecom industry?			
6	Can Learning Games Facilitate Open Innovation Capacity in IT Industry? The Case of Resilience	Makri	2024	10.1007/978-981-99-8479-4_31
7	Learning generatively to facilitate marketing innovation of international joint ventures in emerging markets	Do, Tho, Le	2024	10.1108/IJOEM-02-2023-0171
8	The Impact of Organizational Learning Facilitators on Organization Performance in The Public Sector: Testing the Role of Innovation and Optimization Activities	Nguyen, Tran, Trieu	2024	
9	Does Partner Asymmetry Facilitate Innovation Speed? Organizational Learning and Social Exchange Perspectives	Hsiao, wu	2024	10.1109/TEM.2022.3228562
10	Facilitating innovation and knowledge transfer between homogeneous and heterogeneous datasets: Generic incremental transfer learning approach and multidisciplinary studies	Chui, et al	2023	10.1016/j.jik.2023.100313
11	Gamification for innovators and entrepreneurs: using games to drive innovation and facilitate learning	Henning et al.	2022	10.1515/9783110725582
12	An examination of the preconditions of learning to facilitate innovation in digitalization projects: A project team members' perspective	Ngereja, Hussein	2021	10.12821/ijispm090202
13	Informal learning at work as a facilitator of employees' innovative work behaviour	Gerken, et. al	2018	10.4324/9781315441962
14	Learning with the market: Facilitating market innovation	Kaj, Suvi	2015	10.1016/j.indmarman.2014.10.009
15	A preliminary study of neuro-linguistic programming in nonprofit organizations: Facilitating knowledge and learning capabilities for innovation	Kong, Farrell	2014	10.4018/978-1-4666-6042-7.ch078
16	REPETIDO COM DOI DIFERENTE-A Preliminary Study of Neuro-Linguistic Programming in Nonprofit Organizations:	Kong, Farrell	2014	10.4018/978-1-4666-4769-





	Facilitating Knowledge and Learning Capabilities for Innovation			5.ch009
17	The contribution of facilitated group learning to supporting innovation amongst farmers	Murphy	2012	10.7896/j.1106
18	Grand challenges and projects: Facilitating knowledge, learning and innovation	Hoffman	2011	2-s2.0-80053375918
19	The organisational learning process as facilitator of innovativeness	Sanchez, Skerlavaj	2011	10.1504/IJIL.2011.040538
20	Communication and learning structures that facilitate transfer of knowledge at innovation transition points	Beckett, Hyland	2011	10.22323/2.10040203
21	The use of a web-based suggestion scheme to facilitate feedback toward service innovation: Lessons learned from innov@ccor in Accor	Sutthijakra, Ubon	2010	2-s2.0-78549286694
22	Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective	Baker, Sinkula	2007	10.1111/j.1540-5885.2007.00254.x
23	Innovations in collaborative web design: Methods to facilitate team learning during design	Evers	2006	10.4018/978-1-59904-246-6.ch007
24	Organic farmer networks: Facilitating learning and innovation for sustainable agriculture	Kroma	2006	10.1300/J064v28n04_03
25	Facilitating learning and innovation in organizations using complexity science principles	Webb, Lettice, Limão	2006	2-s2.0-33744786017

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os trabalhos obtidos (tabela 01) foram categorizados por área do conhecimento e respectivos facilitadores conforme descrito nas próximas seções.





4.1 Categorização e Análise dos portfólios de Artigos

O portfólio de artigos resgatados na literatura (tabela 01), foram categorizados quanto à análise das ocorrências a partir da classificação dos facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações contidos na seção 4.1.1 e ocorrências por áreas do conhecimento na seção 4.1.2.

4.1.1 Classificação e Análise das Ocorrências dos facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações

A análise desta seção considera a categorização e classificação do portfólio de artigos (tabela 01), sendo tabulados conforme (Tabela 02).

Tabela 02: Classificação dos Facilitadores a partir da análise do Portfólio de Artigos

FACILITADORES DE APRENDIZAGEM PARA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES				
SISTEMAS e REDES	TECNOLOGIAS	MÉTODOS E METODOLOGIAS	PROGRAMAS DE TREINAMENTO S, MENTORIA E MELHORIAS	FRAMEWORKS
Alianças; Colaboração; Comunicação; Capacitação; Compartilhamento; Parcerias; Gestão do Conhecimento; Transferência do	Design Thinking, Design web, Padrões de Design de Gamificação, Chatgpt, Modelos de Linguagem (LLMs), Plataformas Digitais,	Living Labs, Mapeamento e Codificação, Debriefing e Reflexão, Design Imersivo, Aprendizagem	Coaching, Liderança, Ciclos, Workshops, Network Learning	Frameworks, Modelos e Estruturas Aplicadas às Organizações





REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634

Conhecimento, Tecnologias e Inovação; Inovação Aberta, Ecossistemas; Ligações Proativas com Stakeholders; Gestão de Ideias;	Jogos, Biotecnologia, Programação Neurolinguística, Tecnologias da Informação (TICs), Estrutura SLAM (Strategic Learning Assessment Map), Redes eletrônicas de aprendizagem (intranets)	Regenerativa, Mapeamento e Codificação, Cultura de Aprendizado, Adaptação Organizacional, Aprendizagem Expansiva, Resolução Participativa de Problemas, Monitor Farms, Mínimos Quadrados Parciais (PLS), Narrativa (Storytelling), Ciclo de Aprendizagem de Kolb		
---	--	---	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A categorização dos facilitadores contidos na (tabela 02) compreende cinco abordagens:

i) **SISTEMAS E REDES** com doze termos extraídos dos portfólio de artigos (Barbieri et al. 2025; Mwandira et al. 2025; Durojaiye et al. 2025; Makri 2024; Makri 2024-01; Do et al. 2024; Nguyen et al. 2024; Hsiao 2024; Breuer et al. 2022; Ngereja e Hussein 2021; Gerken et. al, 2018; Murphy 2012; Hoffman 2011; Sanchez e Skerlavaj 2011; Beckett e Hyland 2011; Sutthijakra e Ubon 2010; Baker e Sinkula 2007; Kroma 2006).

ii) **TECNOLOGIAS** com doze termos extraídos dos portfólio de artigos (Barbieri et al. 2025; Sahoo et al. 2025; Mwandira et al. 2025; Makri 2024; Makri 2024-01; Nguyen et al. 2024; Hsiao 2024; Breuer et al. 2022; Ngereja e Hussein 2021; Kong e Farrell 2014; Hoffman 2011; Sanchez e Skerlavaj 2011; Sutthijakra e Ubon 2010; Evers 2011; Webb et al. 2006).

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 8 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)



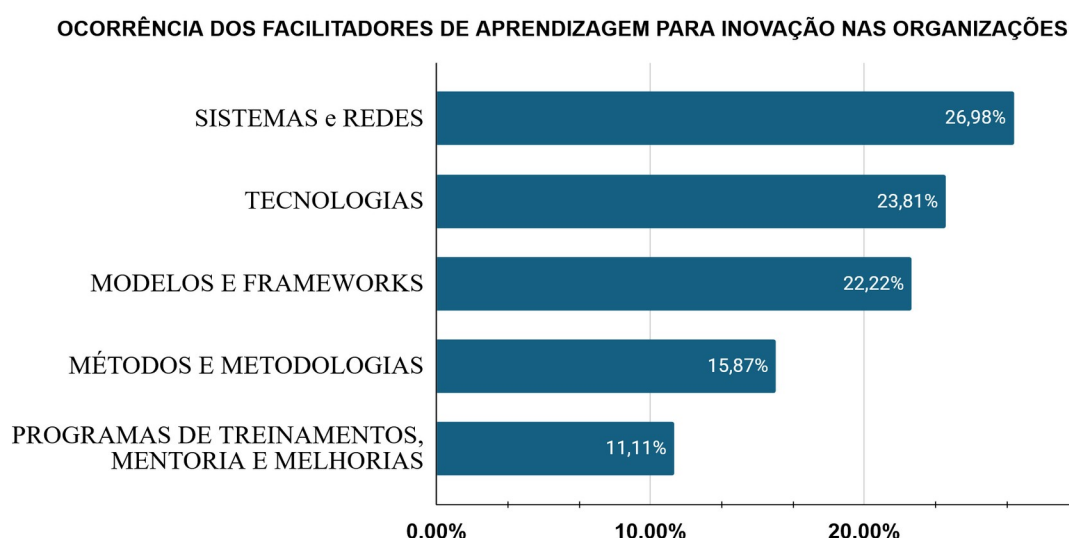


iii) MÉTODOS E METODOLOGIAS com quatorze termos extraídos dos portfólio de artigos (Barbieri et al. 2025; Durojaiye et al. 2025; Makri 2024; Do et al. 2024; Nguyen et al. 2024; Chui et al. 2023; Kaj e Suvi 2015; Murphy 2012; Sanchez e Skerlavaj 2011).

iv) PROGRAMAS DE TREINAMENTOS, MENTORIA E MELHORIAS com cinco termos extraídos dos portfólio de artigos (Mwandira et al. 2025; Nguyen et al. 2024; Breuer et al. 2022; Ngereja e Hussein 2021; Kaj e Suvi 2015; Hoffman 2011; Webb et al. 2006).

V) FRAMEWORKS com três termos extraídos dos portfólio de artigos (Barbieri et al. 2025; Durojaiye et al. 2025; Do et al. 2024; Hsiao 2024; Breuer et al. 2022; Ngereja e Hussein 2021; Kaj e Suvi 2015; Murphy 2012; Hoffman 2011; Sanchez e Skerlavaj 2011; Sutthijakra e Ubon 2010; Baker e Sinkula 2007; Kroma 2006; Webb et al. 2006). Após a categorização dos facilitadores e termos que o compõem, é analisado a seguir a ocorrência destes (Figura 02).

Figura 02: Ocorrências dos facilitadores a partir da análise do Portfólio de Artigos



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os resultados obtidos na (figura 02) pelo portfólio de artigos no campo dos facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações, demonstram maiores



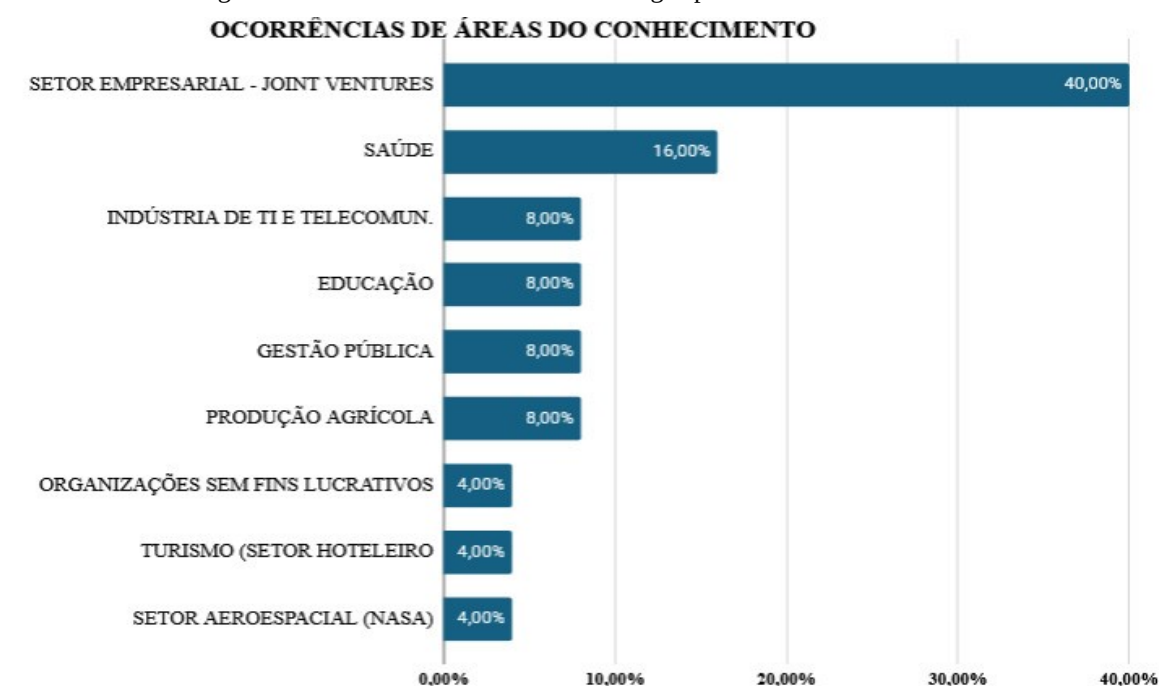
ocorrências respectivamente: Sistemas e Redes (26,98%), Tecnologias (23,81%), Modelos e Frameworks (22,22%). Com menor ocorrência, os resultados demonstram Programas de Treinamentos, Mentoria e Melhorias (11,11%) e Métodos e Metodologias (15,87%).

Na seção a seguir o portfólio de artigos será analisado, categorizado e tabulado quanto às ocorrências por facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações e respectivas áreas do conhecimento.

4.2 Análise das Ocorrências do Portfólio de Artigos nas Áreas do Conhecimento

Os artigos selecionados foram categorizados e classificados por ocorrências nas áreas do conhecimento, sendo classificados conforme apresentado (figura 03).

Figura 03: Ocorrências do Portfólio de artigos por Áreas do Conhecimento.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

As ocorrências obtidas na (figura 03) demonstram que, nos artigos selecionados, as áreas do conhecimento com maiores ocorrências no portfólio de artigos no campo dos

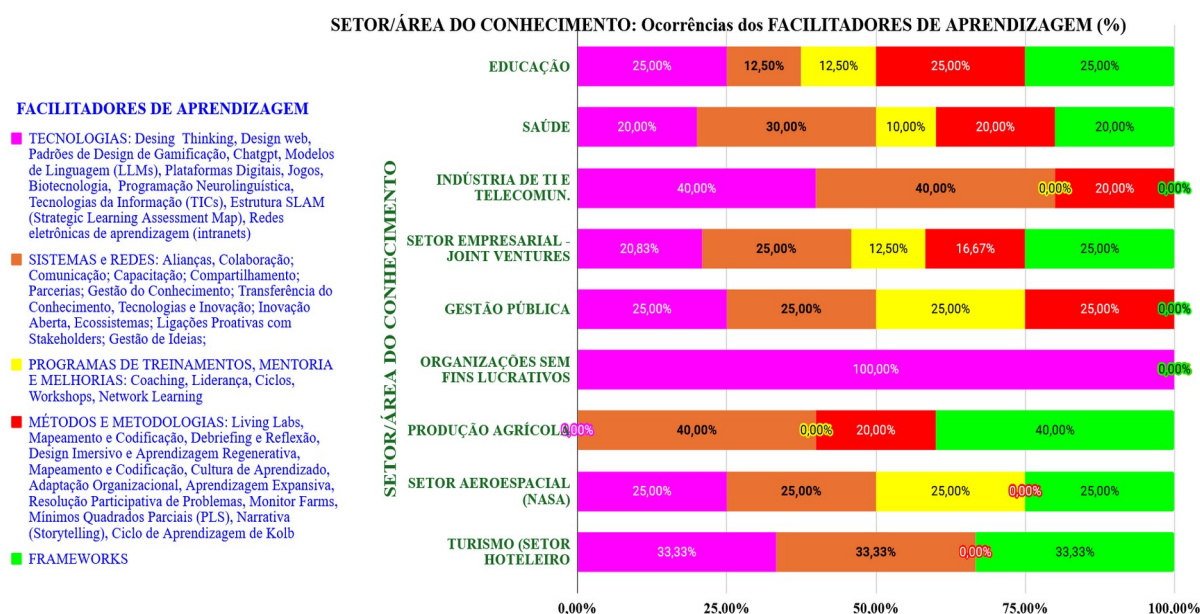


facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações são respectivamente: Setor empresarial - Joint Ventures (40,00%) e Saúde (16,00%). Dentre as abordagens e eixos com menores ocorrências nos trabalhos do campo em análise, constam respectivamente: Organizações sem fins lucrativos; Turismo (Setor Hoteleiro) e Setor Aeroespacial (NASA) - todos com (4,0%). Na seção a seguir, os artigos serão analisados, categorizados e tabulados quanto às ocorrências por facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações e respectivas áreas do conhecimento.

4.2.1 Categorização das Ocorrências por facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações e respectivas áreas do conhecimento

Esta seção analisa o portfólio bibliográfico dos artigos considerando a classificação das abordagens e eixos por áreas do conhecimento. A primeira análise refere-se à ocorrência nas áreas do conhecimento dos facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações (figura 04).

Figura 04: Ocorrências dos facilitadores por área do conhecimento



Fonte: Elaborado pelas autoras.



A análise quanto à ocorrência por áreas do conhecimento dos facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações (figura 04) apontam que:

EDUCAÇÃO: (05 - Cinco Facilitadores) - Três Facilitadores possuem maior destaque nesta área com 25% de ocorrência em cada (TECNOLOGIAS; MÉTODOS E METODOLOGIAS; FRAMEWORKS). No grupo de TECNOLOGIAS, os Modelos de Linguagem (LLMs) — como o ChatGPT — são apontados como facilitadores essenciais, capazes de processar grandes volumes de dados qualitativos (por exemplo, notas de workshops) e transformá-los em insights práticos (Barbieri et al., 2025). Quanto a MÉTODOS E METODOLOGIAS, a adoção de ferramentas voltadas para introduzir a ciência da complexidade no contexto da inovação, pode ser realizada por meio do termo Ciclo de Aprendizagem de Kolb, que envolve quatro etapas fundamentais: experiência concreta, reflexão, conceitualização abstrata e experimentação ativa, constituindo um método dinâmico de aprendizado aplicado à inovação (Webb et al., 2006). Já no âmbito dos FRAMEWORKS, a adoção de uma estrutura denominada em Indústria 5.0 surge como um termo abordado com solução promissora; pois propõe uma abordagem holística que integra a criatividade humana com tecnologias avançadas, transformando instituições educacionais em ambientes de aprendizagem resilientes, centrados no ser humano e sustentável (Barbieri et al., 2025).

SAÚDE: (05 - Cinco Facilitadores) - Na área de saúde, o facilitador SISTEMAS E REDES que concentra a maior relevância (30%), destaca-se o Termo influência da Rede de Qualidade de Atendimento (QCN), iniciativa lançada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em países como Bangladesh, Etiópia, Malawi e Uganda, sobre os processos de aprendizado, compartilhamento de conhecimento e inovação nesses contextos (Mwandira et al., 2025). O papel das redes de comunicação internas compreende um facilitador comum à implementação em larga escala de inovações baseadas em evidências dentro de um grande sistema de saúde comunitário de aprendizagem, pois permitem: disseminar resultados de pesquisa, engajar equipes e criar conexões entre diferentes especialidades médicas, favorecendo a adoção de novas práticas clínicas (Durojaiye et al., 2024). Outro termo neste facilitador em destaque são as alianças de P&D, pois, quando os parceiros de uma aliança têm





níveis moderados de diferenças tecnológicas, isso ajuda a acelerar a inovação, porque há diversidade suficiente para gerar novas ideias sem criar barreiras de cooperação (Hsiao E Wu, 2024).

INDÚSTRIA DE TI E TELECOMUNICAÇÃO: (03 - Três Facilitadores) Entre eles, dois se destacam com maior relevância, cada um representando 40% das ocorrências: (TECNOLOGIAS; SISTEMAS E REDES). No tocante ao facilitador SISTEMAS E REDES o jogo é um recurso de aprendizagem mais construtivo e envolvente, capaz de fortalecer tanto a capacidade de inovação aberta quanto às competências de cidadania global, pois apresenta fundamentos, padrões de design e exemplos de jogos para inovação e empreendedorismo, decorrente de um Design Imersivo e a Aprendizagem Regenerativa com foco em "absorver" em ambientes que simulam a realidade para gerar transformações profundas entre funcionários da indústria de TI e Telecom da Grécia (Makri-01, 2024).

SETOR EMPRESARIAL - JOINT VENTURES: (05 - Cinco Facilitadores) - Os dois facilitadores com maior destaque nesta área são SISTEMAS E REDES e FRAMEWORKS, cada um representando 25% das ocorrências. No âmbito do facilitador SISTEMAS E REDES os sistemas internos (controle organizacional) e redes externas (abertura relacional) atuam como mediadores que transformam a intenção de aprendizagem em aprendizagem generativa; sem esses dois facilitadores, a rede não se completa: a intenção não se traduz em inovação (Do et al, 2023).

No contexto do termo sistemas internos, a gestão do conhecimento constitui condição essencial para a inovação, exigindo mecanismos formais de retenção e compartilhamento de ideias, além do suporte da liderança e de um clima organizacional favorável, por meio de redes internas e externas, onde a inovação depende da qualidade das relações entre colegas, líderes e equipes, que formam redes de colaboração capazes de acelerar a solução de problemas e ampliar a capacidade inovadora das organizações (Ngereja E Hussein, 2021). No tocante à aplicação do facilitador FRAMEWORKS, os modelos teóricos e metodológicos, como o processamento de informações de Huber e a estrutura canadense de aprendizagem organizacional, são ferramentas que podem operacionalizar o processo de aprendizagem em





etapas (aquisição, distribuição, interpretação e memória organizacional); atuando em estruturas de referência, analisando e mensurando como a aprendizagem se converte em inovação, além de oferecer diretrizes práticas para que as empresas desenvolvam rotinas de absorção, compartilhamento e aplicação de conhecimento (Sánchez E Skerlavaj, 2011). A utilização de Frameworks de Mensuração são um facilitador transversal para fomentar a aprendizagem adaptativa: A escala MARKOR e a escala de Narver e Slater são utilizadas como ferramentas de diagnóstico para medir o nível de orientação para o mercado de uma empresa, ajudando a guiar comportamentos de inovação (Baker E Sinkula, 2006).

GESTÃO PÚBLICA: (04 - Quatro Facilitadores) Todos os facilitadores nesta área apresentam **25% de ocorrência cada**. (TECNOLOGIAS; SISTEMAS E REDES; MÉTODOS E METODOLOGIAS; PROGRAMAS DE TREINAMENTOS, MENTORIA E MELHORIAS). No facilitado TECNOLOGIAS as Plataformas Digitais de colaboração e compartilhamento de conhecimento visam a adoção de um sistema centralizado de gestão do conhecimento, que agilize o acesso e a disseminação de informações e melhores práticas entre servidores e departamentos (Nguyen et al., 2024).

Quanto ao facilitador SISTEMAS E REDES a o termo Colaboração nas esferas interfuncional e interdepartamental promovem o incentivo ao trabalho conjunto entre diferentes unidades, gerando a Inovação colaborativa pelo engajamento em processos de inovação envolvendo múltiplos stakeholders, permitindo resolver problemas complexos de forma integrada (Nguyen et al., 2024). O facilitador MÉTODOS E METODOLOGIAS o termo Cultura de Aprendizado na organização gera o compartilhamento de conhecimento por meio do processo social e colaborativo de transferência de conhecimento explícito e tácito, envolvendo troca de informações, experiências e ideias; com rotinas de integração: realização de reuniões departamentais regulares para estimular engajamento, alinhamento e colaboração entre funcionários (Nguyen et al., 2024).

Por fim o facilitador PROGRAMAS DE TREINAMENTO, MENTORIA E MELHORIAS inclui os programas formais, workshops, treinamentos em serviço, iniciativas de mentoria e coaching; promovendo aprendizagem contínua, desenvolvimento de





competências e maior capacidade de adaptação às mudanças, fortalecendo inovação e desempenho organizacional (Nguyen et al., 2024).

ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: (01 - Um Facilitador) - Sendo o Facilitador nesta área com 100% de ocorrência (TECNOLOGIAS). Neste facilitador, o termo Programação Neurolinguística (PNL) fortalece as capacidades de aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, fomenta a inovação, com potencial para aumentar significativamente a aprendizagem organizacional, permitindo que as instituições reconheçam e utilizem melhor o conhecimento disponível por meio de técnicas como ressignificação, modelagem e ancoragem que aprimoraram a comunicação e a aprendizagem coletiva, sobretudo em programas de capacitação; tornando as (PLN) mais adaptativas e inovadoras, criando uma cultura de aprendizagem contínua, essencial em contextos de alta complexidade e restrição de recursos (Kong e Farrell, 2014).

PRODUÇÃO AGRÍCOLA: (03 - Três Facilitadores) - Sendo dois Facilitadores que possuem maior destaque nesta área com 40% cada de ocorrência (SISTEMAS E REDES; FRAMEWORKS). O facilitador SISTEMAS E REDES, os termos Colaboração, Compartilhamento e Parcerias facilitam a aprendizagem em grupo, impulsionando a inovação; com processos participativos de resolução de problemas com envolvimento dos agricultores pelo engajamento coletivo, estimulando a autonomia e criando condições para que os participantes se sintam parte ativa da construção de soluções, em vez de apenas receptores passivos de orientações externas (Murphy, 2012). Já os termos transferência de conhecimento e a aprendizagem participativa fortalecem a capacidade de inovação, já que os agricultores passam a experimentar novas práticas sustentáveis e a difundir tecnologias apropriadas (Kroma, 2006).

Concernente ao facilitador FRAMEWORKS a articulação de modelos articulando esses modelos da economia, psicologia e sociologia; fundamenta uma proposta de que a aprendizagem em grupo facilitada constitui uma estratégia eficaz para apoiar a inovação entre agricultores; pois englobam teorias da Ação Racional, do Comportamento Planejado, da Aprendizagem Social e a abordagem participativa de resolução de problemas (Murphy, 2012).





Outro modelo dentro do facilitador FRAMEWORKS que promove a inovação agrícola é o dos Sistemas de Conhecimento e Inovação Agrícola (AKIS), onde agricultores, pesquisadores, agentes de extensão e instituições interagem em redes que promovem o aprendizado e a resolução coletiva de problemas (Kroma, 2008).

SETOR AEROESPACIAL (NASA): (04 - Quatro Facilitadores) - Os quatro facilitadores identificados apresentam a mesma proporção de ocorrência, cada um com 25%: (TECNOLOGIAS; SISTEMAS E REDES; PROGRAMAS DE TREINAMENTOS, MENTORIA E MELHORIAS; FRAMEWORKS). O facilitador FRAMEWORKS, o modelo “**Grand Challenges**” oferece um framework que mobiliza: conhecimento, aprendizagem e inovação; apoiando-se em tecnologias, plataformas de disseminação e avaliações digitais como ferramentas essenciais para o desenvolvimento organizacional (Hoffman, 2011).

Quanto ao facilitador SISTEMAS E REDES, os termos Ecossistemas e Parcerias colaborativas são caracterizados pela coordenação entre especialistas, cientistas, engenheiros, profissionais de negócios, fornecedores e parceiros externos (parcerias internacionais e geopolíticas, que envolvem diferentes países, indústrias e a academia) na busca de soluções para desafios globais; em conjunto as comunidades de aprendizagem que alinham o termo Ligações Proativas com Stakeholders: conectando indivíduos em torno de práticas e conhecimentos comuns ao longo da vida, e do alinhamento com stakeholders, por meio da gestão e articulação com diversas partes interessadas externas e financiadoras (Hoffman, 2011).

Com relação ao facilitador PROGRAMAS DE TREINAMENTOS, MENTORIA E MELHORIAS o termo Mentoria desempenha papel fundamental nos desafios que exigem programas de capacitação contínua, por treinamentos estruturados que preparem profissionais para lidar com novas tecnologias e práticas organizacionais; permitindo que líderes e especialistas transmitam experiência e apoiem o desenvolvimento de competências em equipes diversas, com avaliações e feedbacks que ajustam processos e fortalecem a aprendizagem organizacional; onde treinamentos e mentoria não devem ser vistos como atividades isoladas, mas como parte de um ecossistema integrado de inovação, capaz de





conectar pessoas, tecnologias e redes para ampliar a capacidade de enfrentar desafios complexos. (Hoffman, 2011).

TURISMO (SETOR HOTELEIRO): (03 - Três Facilitadores) - Os três facilitadores identificados apresentam a mesma proporção de ocorrência, 33% cada: (TECNOLOGIAS; SISTEMAS E REDES; FRAMEWORKS). Quanto ao facilitador TECNOLOGIAS os termos Tecnologias da Informação (TICs) e Plataformas Digitais foram essenciais para integrar conhecimento e estimular inovação na Innov@ccor, por meio de uma plataforma online que funciona como um repositório virtual, permitindo que funcionários em diferentes países compartilhassem ideias e experiências com comunidades de aprendizagem digitais e processos de avaliação online, que garantiam que sugestões fossem validadas e transformadas em melhores práticas, acelerando a difusão de inovação em toda a Accor (Sutthijakra e Na Ubon, 2010).

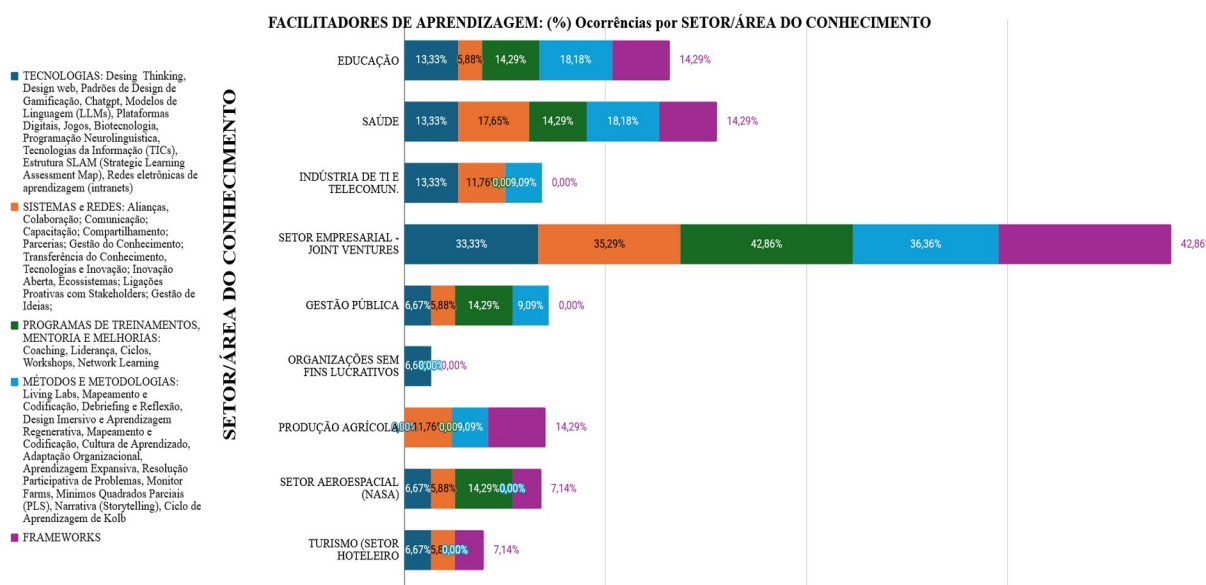
Sob a perspectiva do facilitador SISTEMAS E REDES por meio do termo Ecossistema colaborativo o sistema de sugestões online funciona como uma rede que transforma feedback em inovação dentro de uma multinacional de serviços, conectando funcionários e gestores de diferentes países em uma rede global Sutthijakra e Na Ubon (2010). Quanto ao facilitador FRAMEWORKS **O modelo baseado em sistemas de feedback virtual** é um framework que integra três dimensões principais: feedback como motor de inovação - mostrando que novas ideias (variações) são avaliadas (seleção) e, quando bem-sucedidas, incorporadas às rotinas organizacionais (retenção); plataforma tecnológica (TICs): as tecnologias de informação e comunicação sustentam o processo, criando um repositório virtual de conhecimento e comunidades de aprendizagem que conectam subsidiárias dispersas; aprendizagem coletiva e corretiva: o framework enfatiza que o feedback não é apenas corretivo, mas também reflexivo, permitindo ajustes sucessivos e a evolução contínua das rotinas Sutthijakra e Na Ubon (2010).

Após a análise nas áreas do conhecimento quanto à Ocorrências dos facilitadores, será abordado a seguir a ocorrência das áreas do conhecimento nas abordagens e eixos (figura 05).





Figura 05: Ocorrências nas áreas do conhecimento dos facilitadores



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise quanto à ocorrência por áreas do conhecimento dos facilitadores de aprendizagem para inovação nas organizações (figura 04) apontam:

TECNOLOGIAS: (08 Áreas do conhecimento) - sendo a área do conhecimento SETOR EMPRESARIAL - JOINT VENTURES a que possui maior ocorrência neste facilitador (33,33%) seguida por SAÚDE, EDUCAÇÃO e INDÚSTRIA DE TI E TELECOMUNICAÇÃO (13,33%). Dentre as áreas do conhecimento a única em que não há participação deste facilitador, nesta busca, é PRODUÇÃO AGRÍCOLA. No SETOR EMPRESARIAL - JOINT VENTURES o foco no facilitador tecnologia é adotado como um elemento estratégico para sustentar tanto a aprendizagem organizacional quanto o compartilhamento de conhecimento, especialmente em contextos de transições de carreira e inovação pelo termo Plataformas Digitais de aprendizagem; alinhado à: ferramentas colaborativas; gestão do conhecimento baseada em TICs, suporte às transições de carreiras; tecnologia como catalisador da inovação para acelerar a circulação de ideias e transformar insights em soluções organizacionais. (Sahoo et al., 2025). Já o termo Gamificação e Jogos



digitais no SETOR EMPRESARIAL - JOINT VENTURES tornam-se uma infraestrutura para aprendizagem, experimentação e colaboração, ampliando a capacidade das organizações de inovar e empreender em ambientes complexos (Breuer et al., 2022).

SISTEMAS e REDES: (08 Áreas do conhecimento) - sendo a área do conhecimento SETOR EMPRESARIAL - JOINT VENTURES a que possui maior ocorrência neste facilitador (35,29%) seguida por SAÚDE (17,65%). Dentre as áreas do conhecimento a única em que não há participação deste facilitador, nesta busca, é ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS. A intenção de aprendizagem funciona como o ponto de partida, representando a motivação das *joint ventures* internacionais (JVIs) para adquirir conhecimento externo; essa intenção, no entanto, só se converte em aprendizagem generativa (Do et al., 2023) quando é mediada pelos sistemas de controle organizacional e pelas redes sociais/abertura relacional, que permitem direcionar esforços e compartilhar informações de forma aberta; por fim, a **aprendizagem generativa** torna-se o motor essencial que impulsiona a inovação em marketing, criando novas perspectivas, opções e possibilidades para o desenvolvimento competitivo das JVIs (DO et al., 2023).

A aprendizagem informal no trabalho — como pedir feedback, buscar informações e refletir sobre experiências — atua como um importante facilitador do comportamento inovador dos empregados, já que práticas como agir sobre o feedback recebido, buscar novos dados e refletir sobre a própria atuação ajudam os funcionários a gerar ideias, melhorar processos e contribuir para a inovação organizacional (Gerken et al., 2018). Alianças, cooperação e conexões externas são fatores que impulsionam a inovação, pois permitem que novos conhecimentos sejam incorporados e aplicados em produtos, serviços e processos. (Sánchez E Skerlavaj, 2011). Nos processos de inovação, a existência de estruturas adequadas e a articulação entre diferentes áreas são fundamentais, sobretudo nos momentos de transição.

Nesse contexto, os *boundary spanning agents* desempenham um papel central, pois possuem a capacidade de atravessar fronteiras organizacionais ou disciplinares, conectando pessoas, conhecimentos e práticas. Essa atuação garante que o fluxo de informação e





aprendizado seja contínuo, evitando que a inovação se perca ou se fragmente ao longo das etapas de desenvolvimento (Beckett e Hyland, 2011).

PROGRAMAS DE TREINAMENTOS, MENTORIA E MELHORIAS: (05 Áreas do conhecimento) - sendo a área do conhecimento SETOR EMPRESARIAL - JOINT VENTURES a que possui maior ocorrência neste facilitador (42,86%) seguida por EDUCAÇÃO, SAÚDE, GESTÃO PÚBLICA e SETOR AEROESPACIAL (NASA) (14,29%). Dentre as áreas do conhecimento em que não há participação deste facilitador contam ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, PRODUÇÃO AGRÍCOLA, INDÚSTRIA DE TI E TELECOMUNICAÇÃO e TURISMO (SETOR HOTELEIRO).

Treinamentos e programas de desenvolvimento expõem os funcionários a novas perspectivas e competências, aumentando sua capacidade de encontrar soluções criativas, melhorar a produtividade e reforçar o vínculo com a empresa, enquanto um ambiente de trabalho desafiador, aliado ao apoio gerencial e à mentoria de qualidade, estimula a criatividade e fortalece a inovação, especialmente quando há bons relacionamentos entre colegas, supervisores e subordinados que facilitam a resolução de problemas e elevam o desempenho organizacional (Ngereja e Hussein, 2021). Processos de co-criação, participação comunitária e metodologias como Design Thinking funcionam como espaços de aprendizagem prática e colaborativa que orientam e capacitam os envolvidos para inovar. (Barbieri et al., 2025).

A análise da Quality-of-Care Network (QCN), rede global de cooperação criada pela OMS, mostra que o **treinamento** e a **mentoria** foram usados como estratégias complementares para melhorar o cuidado materno e neonatal nos países estudados. De um lado, novos sistemas de dados e capacitações presenciais e virtuais ajudaram profissionais de saúde a monitorar e aprimorar o atendimento; de outro, reuniões colaborativas, sessões de coaching e mentoria contínua criaram espaços para troca de experiências, solução de problemas e orientação de especialistas, fortalecendo a aprendizagem coletiva e a inovação nos serviços (Mwandira et al., 2023).





MÉTODOS E METODOLOGIAS: (06 Áreas do conhecimento) - sendo a área do conhecimento SETOR EMPRESARIAL - JOINT VENTURES a que possui maior ocorrência neste facilitador (36,36%) seguida por SAÚDE e EDUCAÇÃO (18,18%). Dentre as áreas do conhecimento em que não há participação deste facilitador, nessa pesquisa, contam ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, SETOR AEROESPACIAL (NASA) e TURISMO (SETOR HOTELEIRO).

A Pesquisa de Implementação, por meio do CFIR (Consolidated Framework for Implementation Research), é um quadro teórico que organiza os fatores que influenciam a adoção de práticas e inovações em saúde. Ele estrutura esses fatores em cinco domínios principais: Características da Inovação, que incluem a força das evidências, a vantagem relativa e a complexidade; Ambiente Externo, que abrange pressões externas, políticas e demandas dos pacientes; Ambiente Interno, relacionado à cultura organizacional, recursos disponíveis e redes de comunicação; Indivíduos, que considera atitudes, crenças, motivação e capacidade dos profissionais; e o Processo de Implementação, que envolve planejamento, engajamento de líderes e stakeholders, execução e avaliação. Esse quadro fornece uma visão abrangente e sistemática para identificar barreiras e facilitadores, apoiar estratégias de implementação e explicar resultados em diferentes contextos de saúde (Durojaiye et al., 2024).

A resolução participativa de problemas por meio de metodologias como *Design Thinking* e *Social Innovation* envolvem co-criação e engajamento de diferentes atores da comunidade escolar, fortalecendo o pertencimento e eficácia das mudanças (Barbieri et al., 2025). O MITL-NTA é um método que integra três componentes principais — aprendizado incremental, prevenção de transferência negativa e estratégia de múltiplas rodadas — para facilitar a transferência de conhecimento e inovação entre diferentes domínios de dados. Ele atualiza o modelo de forma progressiva, filtrando informações irrelevantes que poderiam comprometer o desempenho, e aprimora continuamente a precisão por meio de ciclos sucessivos de treinamento (Chui et al. 2023).





FRAMEWORKS: (06 Áreas do conhecimento) - sendo a área do conhecimento SETOR EMPRESARIAL - JOINT VENTURES a que possui maior ocorrência neste facilitador 42,86%) seguida por SAÚDE, EDUCAÇÃO e PRODUÇÃO AGRÍCOLA (14,26%). Dentre as áreas do conhecimento em que não há participação deste facilitador contam ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, INDÚSTRIA DE TI E TELECOMUNICAÇÃO e GESTÃO PÚBLICA. Framework fundamentado na teoria da aprendizagem organizacional, no qual a intenção de aprendizagem se une a dois mediadores fundamentais: o controle organizacional, que direciona e regula os esforços internos, e a abertura relacional, que facilita a troca de informações e a comunicação entre parceiros, gerando a aprendizagem generativa, entendida como a capacidade de desenvolver novas perspectivas e rotinas, entendida como motor que impulsiona a inovação em marketing (Do et al., 2023). Modelo de processo de inovação em quatro etapas, complementado por uma abordagem de gamificação como ferramenta de aprendizagem e experimentação.

O modelo de inovação é estruturado nas seguintes fases: Pesquisa (identificação de oportunidades), Seleção (decisão sobre o que fazer), Implementação (execução da inovação) e Captura (obtenção dos benefícios gerados). Esse processo é apoiado por elementos como liderança estratégica, estrutura organizacional adequada, redes colaborativas e cultura de inovação. A gamificação entra como um recurso pedagógico e prático que permite simular esse processo em ambientes seguros e interativos, promovendo a experimentação, o engajamento e a transferência de aprendizado para contextos reais de inovação e empreendedorismo (Breuer et al. 2022).

Framework teórico multidimensional: colaboração entre indivíduos e unidades organizacionais, criação de novos processos/produtos/serviços inovadores e adoção de tecnologias digitais como facilitadores — articulados com diferentes perspectivas de aprendizagem organizacional (cognitiva, comportamental e construtivista social). Esse conjunto conceitual sustenta a ideia de “aprendizagem para inovação” (Ngereja et al. 2021). Framework *market-learning cycle* é um processo de aprendizagem para inovação de mercado como um ciclo coletivo e transformador, no qual atores com estratégias de *market driving*





engajam outros participantes para questionar pressupostos existentes e criar novas práticas. Esse aprendizado de nível superior resulta em mudanças concretas nas propriedades do mercado como redes, práticas e agendas, funcionando como um mecanismo para inovação de mercado, permitindo que empresas não apenas se adaptem, mas transformem o ambiente competitivo (Kaj e Suvi, 2015). Framework analítico que combina as teorias da Aprendizagem Organizacional e da Troca Social para investigar como a heterogeneidade tecnológica e a assimetria de recursos de rede entre parceiros afetam a velocidade da inovação em alianças biofarmacêuticas (Hsiao e Wu, 2024). O framework fundamentado nos princípios da ciência da complexidade enfatiza: auto-organização (inovação e aprendizagem surgem espontaneamente de interações locais), emergência (novos padrões e soluções aparecem sem planejamento centralizado), adaptação contínua (organizações aprendem ajustando-se a ambientes incertos e em mudança), diversidade e interconexão (múltiplas perspectivas e redes de colaboração ampliam a capacidade inovadora) (Webb et al., 2006).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do portfólio bibliográfico permitiu identificar um panorama robusto e contemporâneo sobre os facilitadores de aprendizagem para a inovação. Os resultados revelam que a inovação não é um evento isolado, mas o produto de um ecossistema integrado de práticas, ferramentas e estruturas organizacionais. Nesse sentido há uma Prevalência de Ecossistemas e Tecnologia onde os dados demonstram uma clara inclinação da literatura recente para três pilares fundamentais: i) **Sistemas e Redes (26,98%)**: Consolidou-se como o principal facilitador, evidenciando que a inovação depende criticamente da colaboração, da inovação aberta e da qualidade das conexões entre stakeholders (internos e externos); ii) **Tecnologias (23,81%)**: O papel das TICs, plataformas digitais e, mais recentemente, dos Modelos de Linguagem (LLMs/ChatGPT), aparece não apenas como ferramenta de suporte, mas como catalisador estratégico para o processamento de conhecimento; e iii) **Modelos e Frameworks (22,22%)**: A alta incidência sugere a necessidade das organizações de





estruturarem o processo de aprendizagem de forma metódica para que ele resulte efetivamente em inovação.

Quanto às áreas do conhecimento, a pesquisa identificou uma Hegemonia do **Setor Empresarial (Joint Ventures)**. A análise por áreas do conhecimento revelou que o **Setor Empresarial (Joint Ventures)** é o maior laboratório de práticas de aprendizagem para inovação (40% das ocorrências). No entanto, observa-se uma pulverização relevante em setores de alta complexidade: **Saúde**, os facilitadores de rede (como a QCN/OMS) são vitais para a implementação de inovações baseadas em evidências; **Educação**, destaca-se a transição para a "Indústria 5.0", onde o *Design Thinking* e os ciclos de aprendizagem experiencial humanizam a tecnologia; **Produção Agrícola** e o **Setor Aeroespacial**, o aprendizado é predominantemente participativo e baseado em "Grandes Desafios", conectando ciência e prática de campo.

A pesquisa demonstrou também uma Integração Multidimensional entre os facilitadores abordados pela conexão dos termos empregados. Uma descoberta central é a interdependência dos facilitadores. Os resultados mostram que tecnologias ou treinamentos isolados possuem baixo impacto. A eficácia máxima é atingida quando a Intenção de Aprendizagem (desejo da organização) é mediada por Sistemas de Controle e Redes de Colaboração, transformando o conhecimento tácito em aprendizagem generativa (DO et al., 2023) e inovação real (marketing, processos ou produtos).

Entre as lacunas e oportunidades de estudos futuros, embora os métodos e treinamentos tenham apresentado menor frequência relativa (11,11% e 15,87%), eles emergem como os "executores" das estratégias contidas nos frameworks. A baixa ocorrência em setores como **Turismo** e **Organizações Sem Fins Lucrativos** indica um campo fértil para pesquisas futuras, especialmente na aplicação de técnicas como a Programação Neurolinguística (PNL) e Gamificação nesses contextos.

Conclui-se que os facilitadores de aprendizagem para a inovação nas organizações modernas operam de forma sistêmica. A liderança deve, portanto, focar na criação de





infraestruturas tecnológicas que suportem redes humanas de colaboração, utilizando frameworks que permitam medir e gerenciar o fluxo de conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALSHAMMARI, Khalid H.; ALSHAMMARI, Abdulhamid F. Da digitalização à inovação do conhecimento: um modelo integrado de agilidade do conhecimento em IA e cultura de aprendizagem organizacional. *Systems*, Basel: MDPI, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems130100xx>.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, v. 24, n. 4, p. 316-334, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00254.x>.

BARBIERI, Giacomo; ZAPATA, Freddy; ROA DE LA TORRE, Juan David. Transforming Learning Environments: Asset Management, Social Innovation and Design Thinking for Educational Facilities 5.0. *Education Sciences*, Basel, v. 15, n. 8, p. 967, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci15080967>.

BECKETT, C.; HYLAND, P. Communication and learning structures that facilitate transfer of knowledge at innovation transition points. *Journal of Science Communication*, v. 10, n. 4, 2011. DOI: <https://doi.org/10.22323/2.10040203>.

BOERMA, Sebo; DE LAAT, Maarten; VERMEULEN, Marjan. A relação entre agilidade organizacional e aprendizagem informal. *Management Review Quarterly*, v. 75, p. 3327-3356, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00460-x>.

BORINS, Sandford. *The Persistence of Innovation in Government: A Guide for Future Public Management*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2014.





BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão E Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136. DOI:

<https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>.

BREUER, Henning; BESSANT, John; GUDIKSEN, Sune. *Gamification for Innovators and Entrepreneurs: Using Games to Drive Innovation and Facilitate Learning*. Londres: Palgrave Macmillan, 2021.

BROOME, M. E. Integrative Literature Reviews for the Development of Concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. (Eds.). *Revisão Sistemática e Meta-Análise*. W.B. Saunders Company, 2006.

CHUI, K. T.; et al. Facilitating innovation and knowledge transfer between homogeneous and heterogeneous datasets: Generic incremental transfer learning approach and multidisciplinary studies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100313>.

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, mar. 1990.

CORTES, Juan Alejandro; BOTERO-MORALES, Juan Carlos; ESTRADA-ROJO, Mónica; LÓPEZ-CLAVIJO, Paola Andrea. Barreiras à aprendizagem organizacional: resultados da aplicação de um instrumento para sua caracterização. *ARLA – Revista Latino-Americana de Administração*, v. 38, n. 4, 2025. Artigo n. 626.

DOGHRI, Sinda Ben Sedrine; ZINOUBI, Sarra; DAHMANI, Maryem. O papel da agilidade na inovação colaborativa: a sinergia da liderança participativa e inteligência coletiva. *Revista Internacional de Gestão da Inovação*, v. 29, n. 7-8, p. 215-240, set./out. 2024. DOI:

<https://doi.org/10.1142/S1363919625500215>.

DO, T. H.; THO, N. D.; LE, T. T. Learning generatively to facilitate marketing innovation of international joint ventures in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2023-0171>.





DUROJAIYE, O.; et al. Barriers and facilitators to high-volume evidence-based innovation and implementation in a large, community-based learning health system. *BMC Health Services Research*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11803-5>.

EVERS, Madelon. Innovations in collaborative web design: Methods to facilitate team learning during design. In: *Human Computer Interaction Research in Web Design and Evaluation*. Hershey: IGI Global, 2007. p. 120-136. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-246-6.ch007>.

GANONG, L. H. Integrative Reviews of Nursing Research. *Research in Nursing & Health*, v. 10, n. 1, p. 1-11, 1987.

GERKEN, M.; MESSMANN, G.; FRÖHLICH, D. E.; BEAUSAERT, S. A. J.; MULDER, R. H.; SEGERS, M. Informal learning at work as a facilitator of employees' innovative work behaviour. In: MESSMANN, G.; SEGERS, M.; DOCHY, F. (org.). *Informal Learning at Work: Triggers, Antecedents, and Consequences*. Abingdon: Routledge/Taylor & Francis Group, 2018. p. 80-99. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315441962-5>.

HARTLEY, J. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, v. 25, n. 1, p. 27–34, 2005.

HOFFMAN, A. Grand challenges and projects: Facilitating knowledge, learning and innovation. *Futures*, 2011. Scopus ID: 2-s2.0-80053375918.

HSIAO, C.; WU, Y. Does Partner Asymmetry Facilitate Innovation Speed? Organizational Learning and Social Exchange Perspectives. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3228562>.

KAJ, S.; SUVI, K. Learning with the market: Facilitating market innovation. *Industrial Marketing Management*, v. 49, p. 36-45, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.009>.

KOEN, Peter A.; et al. Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques. *The PDMA Toolbook*, v. 1, p. 5-35, 2002.

KONG, E.; FARRELL, M. A preliminary study of neuro-linguistic programming in nonprofit organizations: Facilitating knowledge and learning capabilities for innovation. In:

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 8 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





Computational Linguistics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Hershey: IGI Global, 2014. p. 189-205. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6042-7.ch078>.

KONG, E.; FARRELL, M. A Preliminary Study of Neuro-Linguistic Programming in Nonprofit Organizations: Facilitating Knowledge and Learning Capabilities for Innovation. In: Nonprofit Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Hershey: IGI Global, 2014. p. 210-228. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4769-5.ch009>.

KROMA, M. M. Organic farmer networks: Facilitating learning and innovation for sustainable agriculture. Journal of Sustainable Agriculture, v. 28, n. 4, p. 5-28, 2006. DOI: https://doi.org/10.1300/J064v28n04_03.

LAUBEK, Charlotte; JENSEN, Julie Mathilde Würtz. Sustentando a aprendizagem interorganizacional: uma abordagem conceitual. Public Organization Review, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00972-4>.

MAKRI, K. Does the Resilience learning game facilitate open innovation and global citizenship reflecting sustainability in Greek IT and Telecom industry? Journal of Artificial Intelligence, v. 7, n. 4, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32629/jai.v7i4.1091>.

MAKRI, K. Can Learning Games Facilitate Open Innovation Capacity in IT Industry? The Case of Resilience. In: Advances in Digital Science. Singapore: Springer, 2024. p. 450-465. DOI: <https://doi.org/10.100>

MWANDIRA, L.; et al. Do global health networks facilitate innovation, learning and sharing? A qualitative analysis of the Quality-of-Care Network in Bangladesh, Ethiopia, Malawi, and Uganda. PLOS Global Public Health, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0002720>.

MENDES, K. D. S., Silveira, R. C. C. P., & Galvao, C. M. (2008). Revisao integrativa: metodo de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto & Contexto Enfermagem, 17@, 758-764. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>

MURPHY, P. The contribution of facilitated group learning to supporting innovation amongst farmers. Journal of Agricultural Education and Extension, 2012. DOI: <https://doi.org/10.7896/j.1106>.





NAKASH, Maayan. Do acervo de conhecimento ao fluxo de inovação: estratégias para aprendizagem e renovação organizacional. *International Journal of Knowledge Management Studies (IJKMS)*, v. 6, n. 1, 2022. Publicado em 8 fev. 2025. Disponível online em 18 abr. 2025.

NGEREJA, J.; HUSSEIN, B. An examination of the preconditions of learning to facilitate innovation in digitalization projects: A project team members' perspective. *International Journal of Information Systems and Project Management*, v. 9, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12821/ijispm090202>.

NGUYEN, L. T.; TRAN, K. T.; TRIEU, H. D. X. The Impact of Organizational Learning Facilitators on Organization Performance in The Public Sector: Testing the Role of Innovation and Optimization Activities. In: *Proceedings of Business and Information Conference*. Taiwan: International University–Vietnam National University, 2024.

RUSSELL, Cynthia L. An Overview of the Integrative Research Review. *Progress in Transplantation*, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 8–13, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/152692480501500102>.

SANCHEZ, A.; SKERLAVAJ, M. The organisational learning process as facilitator of innovativeness. *International Journal of Innovation and Learning*, v. 9, n. 2, p. 193-210, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIL.2011.040538>.

SAHOO, D. K.; BUI, L. V.; SAMANTARAY, A.; KUMAR, A.; KANWAL, P. Examining the role of organizational learning and knowledge sharing in facilitating career transitions and innovation. In: *Applications of Career Transitions and Entrepreneurship*. Hershey: IGI Global, 2025. p. 175-200. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4163-6.ch007>.

SUTTHIJAKRA, S.; UBON, A. The use of a web-based suggestion scheme to facilitate feedback toward service innovation: Lessons learned from innov@ccor in Accor. *Service Industries Journal*, 2010. Scopus ID: 2-s2.0-78549286694.

TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



URSI, E. S. (2005). Prevenção de lesões de pele no paciente cirúrgico: revisão integrativa da literatura. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

WEBB, J.; LETTICE, F.; LIMÃO, N. Facilitating learning and innovation in organizations using complexity science principles. International Journal of Learning and Change, 2006. Scopus ID: 2-s2.0-33744786017.

Recebido em: 17/07/2026

Aprovado em: 01/08/2026

Publicado em: 30/08/2026

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 8 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)

