

# **TEORIA DA APRENDIZAGEM: uma análise sobre a gestão do conhecimento nas organizações**

## **LEARNING THEORY: an analysis of knowledge management in organizations**

**Roberta Nascimento Alves de Vasconcelos<sup>1</sup>**

**Neidmar França dos Santos Silva<sup>2</sup>**

**Rafaela Wanzeler<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

A globalização afetou a forma de pensar da sociedade e por consequência, a forma de atuar e das organizações também mudou. Adaptar-se às novas tendências comerciais é mais do que manutenção da competitividade, é uma exigência para sobreviver em um mercado mais rigoroso. Assim, a gestão de conhecimento (GC) surge como um instrumento de favorecimento da competitividade, aumentando sua produtividade e eficiência. Porém, não se é possível falar de GC sem comentar as teorias que a embasam, sendo uma delas a Teoria da Aprendizagem que nesse artigo se baseia nos preceitos da escola construtivista de Piaget e Vygotsky, que trazem a ideia da aprendizagem através da experiência. Dessa forma, o presente artigo procura entender a relação das teorias da aprendizagem e a GC dentro do campo prático das organizações, através de uma revisão de literatura simples. Como resultado, encontraram-se 13 artigos que foram divididos em duas categorias, a primeira de produções com enfoque na implicação das teorias de aprendizagem juntamente à GC e novos conceitos da gestão, e a segunda de produções com enfoque nos desafios da gestão para o futuro. Verificou-se a atuação ramificada da GC em diferentes organizações, como universidades, empresas privadas e públicas e empresas transgeracionais. Além disso, poucos artigos fazem a relação direta entre teorias da aprendizagem e a gestão do conhecimento. Dessa forma, conclui-se que há necessidade de mais pesquisas tanto sobre a própria gestão do conhecimento quanto sobre a relação entre a GC e as teorias da aprendizagem, para tornar cada vez mais sólida a atuação da GC nas empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem; Conhecimento; Informação.

### **ABSTRACT**

The globalization affected the way of thinking of the society and consequently, the way of acting of the organizations changed. Adapting to the new commercial tendencies is more than keeping the competitive, it is an exigency to survive in a strict market. Thereby, knowledge management (KM) arises like an instrument of favoring competitive, increasing productivity and efficiency. However, it is not possible to talk about KM without commenting its basing theories, being the Learning Theory one of them. In this article, the Learning Theory is based on the precepts of the Constructivist School of Piaget and Vygotsky, that bring the idea of learning through the experience. Thereby, this article attempts to

---

<sup>1</sup> Faculdade Mauricio de Nassau.

<sup>2</sup> Faculdade Mauricio de Nassau.

<sup>3</sup> Profissional cursando MBA em Gestão de Pessoas, formada em Administração com experiência no auxílio das atividades rotineiras e no controle de gestão administrativa, organização de arquivos, gerência de informações, revisão de documentos, auxílio aos servidores, atendimento telefônico, manuseio e digitação de planilhas, elaboração de documentos oficiais e arquivo.

understand the relation of the Learning theories and the KM within the organizations practices fields, through a simple literature review. Thirteen articles were found as the results of this article, that were divided in two categories, the first group productions focused in the relation of KM and Learning Theories and new concepts of management, and the second category groups productions focused on the future challenges of management. So, the authors verified that the KM has a ramified acting on different organizations, like universities, private and public companies and transgenerational companies. Moreover, just a few productions make the direct relation between KM and Learning Theories. In conclusion, there is the need of more researches about KM and its relation with the Learning Theories, to solidify its acting in companies.

**Key Words:** Learning, knowledge, information.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais conectado através das mídias sociais e principalmente com o advento da internet desde os anos finais do século XX, as informações são passadas e recebidas por todos que tiverem acesso a computadores, tablets, celulares e outras formas de comunicação.

Dessa forma, as empresas também se viram afetadas por esses novos meios de relações sociais, comerciais e lucrativas, precisando se adaptar para sobreviver em um mercado com ascendente competição. Assim, cabe a cada organização gerir suas informações e conhecimentos, na tentativa de se manterem competitivas e em vantagens comerciais.

Esse fato se resume no que é conhecido no mercado como a gestão de conhecimento (GC), utilizada com o objetivo de favorecer uma organização através da identificação do conhecimento coletivo e utilização deste para um fim de aprimoramento, criando um ambiente social e tecnológico favorável para a empresa (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012).

A gestão do conhecimento também representa a criação e compartilhamento do conhecimento de um indivíduo para um coletivo de pessoas, buscando compreender suas características, necessidades e demandas (TERRA, 2005).

Com isso, uma boa gestão de conhecimento favorece vantagens competitivas às empresas através do aumento da produtividade e eficiência, incentivo à inovação, qualificação dos recursos humanos e produtos, assertividade nas tomadas de decisão (FUGATE et al., 2012; DAUD, 2012; AL-SUDAIRY; VASISTA, 2012).

Entretanto, falar sobre a GC perpassa por bases teóricas que englobam seu entendimento e que provêm de diversas áreas como a gestão estratégica, cultura organizacional, comportamento organizacional, sistema de informações (BASKERVILLE; DULIPOVICI, 2006), além da própria compreensão do que é o conhecimento. Assim, conhecimento se diferencia dos dados e informações, havendo uma hierarquia entre esses três componentes, sendo os dados: os fatos que acontecem ocasionalmente; a informação é a interpretação dos dados dentro de uma relação de causa e consequência; e o conhecimento representa a convergência de informações, cabendo ao indivíduo sua interpretação dentro de diferentes contextos, podendo ser expressa e verbalizada, havendo uma relação de dependência entre esses fatores (TUOMI, 1999).

Muitos autores categorizam o conhecimento em duas partes relacionadas, sendo elas: o formato tácito se referindo ao conhecimento subjetivo e habilidades inerentes ao indivíduo, relacionados à percepção e experiência; e o formato explícito sendo um conhecimento codificável, transferível e reutilizável, organizado em dados, tabelas, imagens, desenhos e esquemas (SILVA, 2004).

Para utilizar esses conhecimentos de forma produtiva, as empresas exploram técnicas de aprendizagem para repassar informações aos empregados, maximizando sua qualificação e aumentando sua eficiência.

Assim, existem muitas teorias que expõem como se dá o processo de aprendizagem, seja ele nas escolas, universidades, empresas ou até mesmo nas atividades diárias. Porém, o presente artigo se limitará nos preceitos da escola construtivista, representada por Jean Piaget e Vygotsky, partindo da ideia de que o educando compreenda o mundo e consiga se integrar a ele de maneira dinâmica e construtiva.

Portanto, para essa linha de pensamento, o conhecimento é construído através da experimentação do indivíduo com seu meio, dependendo das estruturas cognitivas de cada um e de sua relação com o objeto de estudo. Dessa forma, acredita-se que tudo pode ser compreendido e que o caos está somente no não entendimento de algum fenômeno (MEIRELLES; OLIVEIRA, 2013).

Dessa forma, questiona-se qual a correspondência das teorias da aprendizagem e gestão do conhecimento? Existe tal vínculo? Se sim, como é utilizado nas organizações? Assim, o presente artigo tem por objetivo compreender a relação entre as teorias da aprendizagem e a utilização da gestão de conhecimento nas organizações e identificar como as empresas empregam a GC em suas demandas comerciais atuais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teoria da aprendizagem**

Teoria da aprendizagem representa um grupo de sistematizações, procedimentos e técnicas utilizadas no ramo da educação (seja ela nas escolas, universidades e empresas), para aperfeiçoar a aprendizagem individual ou grupal. Porém, a teoria da aprendizagem deve ser nomeada de Teorias da Aprendizagem, haja vista que existem diversas concepções educacionais, baseadas em várias correntes do pensamento durante a história humana.

De maneira geral, educação representa uma atividade humana, que sofre influência do cotidiano, ambiente, cultura, costumes e tradições. Assim, as teorias da aprendizagem estão baseadas em três vieses de pensamento: a Humanista, representada por Carl Rogers; a Comportamentalista, seguindo as ideias de Skinner com os pilares da psicologia Behaviorista; e a teoria Cognitivista, representada por Piaget e Vygotsky. Essas 3 bases possuem componentes de estudos da área da psicologia, sendo uma tendência na evolução das Teorias da Aprendizagem a extensão da influência das ciências biológicas e humanas nessa área (MEIRELLES; OLIVEIRA, 2013).

O pensamento humanista foi o primeiro a se preocupar com as crescentes mudanças no aspecto escolar, aliando cada vez mais a educação com as demandas sociais. Dessa forma, a escola humanista traz a ideia de condicionamento, ou seja, controle através da educação de jovens para sua integração na esfera produtiva de mercado. Sua principal ideia é a aprendizagem através da experiência, seguimento de objetivos e comprovação de resultados. Interessante ressaltar que tal via de pensamento traz a importância da socialização e do trabalho em grupo para um aprendizado produtivo (MEIRELLES; OLIVEIRA, 2013).

Já a base comportamentalista segue as ideias do Comportamento Operante, sendo este um mecanismo inato ao ser humano, que predita a resposta a estímulos até o condicionamento dessa resposta, associando a uma necessidade da ação, sendo o reforço mais importante que o estímulo. Direcionando-se à educação, criou-se a ideia de reforço positivo e negativo, sendo o primeiro derivado de uma experiência bem sucedida, sendo o negativo a situação que se encontram as respostas adversas (MEIRELLES; OLIVEIRA, 2013).

Para a teoria Cognitivista, a aprendizagem se dá através da integração dinâmica e construtiva entre o indivíduo e ambiente, criticando severamente a repetição e focando cada vez mais no processo de aprendizagem do que nos resultados encontrados, utilizando de técnicas de descobrimento, investigação e estimulação cognitiva, resultando em uma combinação de experiências cotidianas e aquisição de conhecimento (MEIRELLES; OLIVEIRA, 2013).

## **2.2. Gestão do conhecimento**

Quanto à gestão do conhecimento, acredita-se que ela seja mais antiga do que sua disseminação na era da informação. Já em 1974, Nicholas Henry conceituava a gestão do conhecimento como políticas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso das informações, preocupando-se com o denominado por ele como disfunções informacionais, ou seja, o excesso de dados e o acesso em excesso aos sistemas de armazenamento de dados (BARBOSA, 2008).

Davenport e Cronin (2000), descrevem que os gestores e administradores observam a GC como três visões distintas entre si. A primeira dela é a GC como um produto velho, sem inovações e sendo somente uma reformulação da Gestão de informação. A segunda visão se expressa como a priorização de processos e atividades organizacionais, sendo orientada para sistemas focada na obtenção de informação de banco de dados se utilizando de técnicas sofisticadas. Dessa forma, a engenharia do conhecimento é uma das ciências amplamente utilizadas nessa perspectivas.

A terceira visão se baseia na teoria organizacional, considerando o conhecimento como fator de mudança e adaptação da empresa às necessidades ambientais, relacionando-se à teoria do conhecimento tácito e explícito. De acordo com Barbosa (2008), nessa visão, o conhecimento não é gerenciado em si, mas sim o contexto em que ele se manifesta (BARBOSA, 2008).

Dessa forma, devido à diferenciação e, muitas vezes, incompatibilidade dessa visões, a gestão do conhecimento tem sido motivo de muitos debates nas ciências administrativas, baseando-se na seguinte questão: conhecimento pode, verdadeiramente, ser gerenciado?

Assim, autores como Wilson (2002); Krogh, Ichizo e Nonaka (2001) defendem a ideia de que dados e informações podem ser gerenciados, mas o conhecimento não, exceto pelo próprio indivíduo conhecedor e ainda de forma imperfeita. Dessa forma, os administradores estariam promovendo ambientes de criação de conhecimento, sem necessariamente, gerenciar e controlar aquilo que foi elaborado (BARBOSA, 2008).

Apesar de todas as discussões sobre a gestão de conhecimento, há o consenso de que o conhecimento em si é um fator de competitividade entre as empresas, haja vista que na era da tecnologia e da comunicação, as necessidades e demandas da população e, por consequência, do mercado mudaram exponencialmente, sendo cada vez mais específicas e exigentes.

## **3. MÉTODO**

Artigo de revisão de literatura simples, com busca na base de dados Google Acadêmico, Scielo e Lilacs e em periódicos clássicos da área da administração como a Revista Eletrônica de Administração (REAd) e a Brazilian Administration Review (BAR).

Os critérios de inclusão foram artigos escritos na língua portuguesa e inglesa, publicados nos últimos 10 anos (2007-2017). Foram utilizados os descritores: teorias da aprendizagem, gestão de conhecimento, gestão de informações e aprendizagem organizacional.

Os artigos selecionados passaram por leitura dos títulos e resumos e verificados se seguiam os critérios de abordarem temas sobre as teorias de aprendizagem e gestão de conhecimento, fazendo uso da técnica de Análise de Conteúdo, descrita por Bardin (1979), sendo um conjunto de técnicas que visa a obtenção dos procedimentos e objetivos de certa produção científica. Caso o título e resumo não fornecessem informações suficientes, o artigo era lido e passava pelo mesmo critério dos resumos.

#### **4. RESULTADOS**

Dentro do período especificado no método, foram encontrados 13 produções acadêmicas que realizavam a relação entre as teorias da aprendizagem e gestão de conhecimento, sendo divididas em duas categorias: produções com enfoque na implicação das teorias de aprendizagem juntamente à GC e novos conceitos da gestão (Categoria 1) e produções com enfoque nos desafios da gestão para o futuro (Categoria 2). Dessa forma, 69% das produções encontradas se encaixam na categoria 1, sendo os outros 31% pertencendo à categoria 2.

Quanto à data de publicação dessas produções, todas da categoria 2 foram publicados entre os anos de 2007 e 2010, diferente da categoria 1 que apresentou publicações em todo o período especificado no método.

A configuração das produções se deu da seguinte forma, duas produções eram teses de doutorado (15,3%), duas produções eram livros de cunho acadêmico (15,3%) e nove artigos publicados em periódicos de administração (69,4%).

Em relação à apresentação de conceitos sobre gestão de conhecimento nas produções da categoria 1, do total de 9 artigos, 22,2% destes se baseavam nas ideias de Takashi & Fischer (2009), outros 22,2% apresentavam Davenport e Cronin (2000) como embasamento teórico e 11,1% se utilizavam de Drucker (2000). Outros 33,3% dos artigos não apresentavam embasamento sobre a gestão de conhecimento e uma única produção (11,1%) apresentava um conceito próprio sobre GC, baseada em práticas dentro de organizações.

Todas as produções da categoria 1 se utilizaram de conceitos de conhecimento e da teoria de aprendizagem, apresentando embasamentos em conhecimentos tácitos e explícitos, teorias da aprendizagem de Piaget e também análises da psicologia behaviorista. Porém, durante a pesquisa, foram encontradas produções que introduziam o conceito de “aprendizagem organizacional”, em dados numéricos, 5 dos 9 artigos da categoria 1, representando 55,5% das produções. A conceituação de aprendizagem organizacional será explorada na discussão desse artigo. Interessante ressaltar que um único artigo entre os encontrados lida com a gestão de aprendizagem, gestão de competências e aprendizagem organizacional como sinônimos, como explicitado pelo próprio autor (BRITO, 2008).

Os objetos de estudo das produções acadêmicas da categoria 1 foram organizados no quadro 1, juntamente com o título de cada artigo, livro e teses.

Quadro 1: Títulos e objetos de estudo das produções da categoria 1

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Objeto de estudo</b>
Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas	SCORSOLINI-COMIN, F. INOCENTE, D.V. MIURA, I.K. (2011)	Aprendizagem nas organizações e ensino nas Universidades Corporativas
A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações	FLACH, L. ANTONNELO, C.S. (2010)	Perspectivas da aprendizagem informal nas empresas e comunidades práticas
O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento	INAZAWA, F.K. (2009)	As diferentes perspectivas da cultura e como lidar com a GC
Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador	BRITO, L.M.P. (2008)	A visão do trabalhador consigo mesmo, com o corpo e com o outro e as teorias de aprendizagem
A sociedade da aprendizagem e o desafio de converter informação em conhecimento	POZO, J.I. (2007)	As novas culturas de aprendizagem e perspectivas no mercado
Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares	GRZYBOVSKI, D. (2007)	Teoria da aprendizagem na perspectiva transgeracional e GC em empresas familiares
A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito	BEHR, R.R. NASCIMENTO, S.P. (2008)	Utilização da GC como técnica de administração, juntamente com os tipos de conhecimento
Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso	PROBST, G. RAUB, S. ROMHARDT, K. (2009)	Aspectos gerais da gestão do conhecimento, relacionando com pontos da teoria da aprendizagem
Gestão Contemporânea de Pessoas - 2.ed.: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais	BITENCOURT, C. (2010)	Capítulo sobre GC, estratégias grupais e teorias de aprendizagem

Fonte: Próprio autor

Quanto às produções da categoria 2, seus enfoques estão em possíveis relações da gestão do conhecimento a outros termos típicos da administração e os principais desafios da GC em âmbito internacional e também brasileiro. Todas as produções encontradas eram artigos de periódicos e também publicadas entre os anos de 2007 e 2010, fator esse que será melhor abordado na discussão.

Entre os 4 artigos encontrados, 3 deles (75%) citam e fazem a relação entre aprendizagem organizacional e gestão de conhecimento, os mesmos artigos também comentam sobre a importância da criação de um ambiente propício ao repasse de conhecimento entre os administradores, profissionais e contratados.

O principal critério de inclusão destes artigos para se encaixarem na Categoria 2 era de que as produções abordassem temáticas sobre os principais desafios da GC e suas aplicações práticas dentro das empresas e organizações. Dessa forma, o artigo de Campos (2007) considera o maior desafio a adesão das teorias da GC por líderes de organizações,

que ainda é escassa e quando aceitas, são instaladas de maneira apressada e sem planejamento.

A produção de Takashi e Fischer (2009) consideram os seguintes desafios: tornar a GC interdisciplinar, a criação de ambientes de aprendizagem e facilitar a troca de conhecimento entre acadêmicos e profissionais.

Em seguida, outra produção (ANTONELLO; GODOY, 2010) aponta ao desafio de tornar a GC um processo cada vez mais prático, tornando o aprendizado facilitado através das experiências e embasadas nas teorias. Por fim, o artigo de Neto, Barbosa e Pereira (2007), traz o desafio de compreender a GC além das organizações, focando-se no indivíduo e seus efeitos comportamentais.

Os objetos de estudo das produções acadêmicas da categoria 2 foram organizados no quadro 2, juntamente com o título de cada artigo e sua autoria.

Quadro 2: Títulos, autoria e objetos de estudo das produções da categoria 2

<b>Título</b>	<b>Autoria</b>	<b>Objeto de estudo</b>
A análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas.	CAMPOS, L.F.B. (2007)	Perspectiva crítica sobre a GC, contribuindo para a análise menos utilitária dos trabalhos dessa área.
Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional.	TAKASHI, A.R.W. FISCHER, A.L. (2009)	Comparação entre produções brasileiras e internacionais sobre a relação da GC com aprendizagem organizacional e mapear os principais desafios emergentes, orientando trabalhos futuros.
A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática.	ANTONELLO, C.S. GODOY, A.S. (2010)	Possível formação de uma visão multiparadigmática que relacione a aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento
Gestão do conhecimento ou gestão das organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira.	NETO, R.C.D.A. BARBOSA, R. R. PEREIRA, H.J. (2007)	Concepções, práticas e desafios da GC no ambiente de três empresas nacionais.

Fonte: Próprio autor

## 5. DISCUSSÃO

Percebeu-se durante a pesquisa a constante citação do conceito de aprendizagem organizacional (AP), além disso, há a frequente relação deste com a própria gestão do conhecimento. Por isso se faz necessária a explicação da AP, haja vista que este será citado durante a discussão desse artigo.

De acordo com Garvin (1998), a AP se configura como o processo de interpretação correta das informações internas e externas à organização, e utilização destas informações para o desenvolvimento da empresa. A AP também se relaciona ao significado individual das experiências através do conhecimento tácito e explícito.

Explicado o conceito da aprendizagem organizacional, pode-se seguir para a análise dos artigos encontrados. Assim, verificou-se uma abordagem de ramificação notória sobre a GC, ou seja, sua aplicação e estudo em várias áreas de atuação empresarial ou

organizacional, verificando as possibilidades de aplicação da GC, como verificado no Quadro 1.

Para comentar os artigos encontrados na primeira categoria, elaborou-se um plano de intervenções da gestão do conhecimento, partindo das relações entre a teoria da aprendizagem com a GC, perpassando pelas influências no trabalhador, seguindo para a perspectiva das organizações e influxos do ambiente sobre as decisões, avançando aos tipos das organizações em que se aplicaram a GC.

Em relação aos conceitos e relações da gestão de conhecimento e teorias da aprendizagem, destacam-se três artigos de maior interesse, escritos por Behr e Nascimento (2008); Probst, Raub e Romhardt (2007); e Bitencourt (2010).

O primeiro artigo trata das capacidades da gestão do conhecimento e da teoria da aprendizagem, quando utilizadas como forma de controle para administrar uma organização, abrangendo as dimensões econômica, política-ideológica e psicossocial, utilizando conceitos de conversão do conhecimento tácito em explícito, através da teoria da aprendizagem e aprendizagem organizacional, como estratégias para manutenção da competitividade frente aos avanços tecnológicos. Os autores Probst, Raub e Romhardt (2007) complementam a ideia anterior, afirmando que a aprendizagem organizacional complementa a gestão do conhecimento no aspecto das resoluções das problemáticas encontradas no decorrer da administração de uma empresa, se apoiando na capacidade resolutiva individual e coletiva dos funcionários.

Bitencourt (2010), adiciona a ideia de que boas resoluções através da GC e AP só surgem através da vivência prática de gestão de uma organização, a fim de alterar comportamentos e não somente acumular conhecimentos.

Quanto as influências da GC no trabalhador, destacam-se os artigos Flach e Antonello (2010); e Brito (2008). Os primeiros autores decorrem sobre o processo de aprendizagem informal, sendo estes as oportunidades de aprendizagem naturais que surgem no decorrer natural da vida cuja assimilação é controlada pela própria pessoa na interação entre o indivíduo e ambiente.

A aprendizagem informal se faz importante na gestão do conhecimento pois, através dela, consegue-se compreender a maneiras de assimilação de conhecimento de cada um, podendo tornar mais fluido o processo de GC.

Brito (2008), complementa trazendo informações sobre a produtividade do funcionário através de sua aprendizagem, transformando o ambiente de trabalho, sua relação com o outro e também melhorando seu entendimento do mercado.

Seguindo para a influências do ambiente, dois artigos encontrados são relevantes para essa discussão, escritos por Inazawa (2009); e Pozo (2007). Ambos destacam a importância da cultura de um indivíduo e de um país para o sucesso da gestão do conhecimento, haja vista que para que uma aprendizagem se instale, se faz preciso ter uma cultura (hábitos, práticas e influências) de aprendizado.

Dessa forma, deve haver o estímulo a um ambiente que propicie a assimilação de conhecimentos, compartilhamento e surgimento de novas ideias e incite a competitividade.

Por fim, Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011); e Grzybovski, (2007), decorrem quanto aos tipos de organizações em que a GC pode ser aplicada. Existem diversas aplicações e locais em que a GC pode ser usada, como empresas, escolas, oficinas e entre outros, porém, estes autores comentam dois locais de específicos do uso da GC.

O primeiro local, definido pelos autores Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), são as Universidades Corporativas, locais que realizam treinamentos de funcionários de



acordo com as necessidades estratégicas das empresas. Percebe-se a importância da gestão do conhecimento nesses locais pela necessidade de reconhecimento de quais são as demandas da organização e pela constante atualização das técnicas de maior sucesso no mercado.

O outro local, citado por Grzybovski, (2007) são as empresas familiares, que acabam por apresentar descontinuação dos processos, pela desatualização, seguimento de tradições específicas e perda da competitividade.

Enfocando nos artigos da categoria 2, ou seja, tratando sobre os desafios da GC para o futuro, existem dois desafios principais que apareceram em todos os artigos, o primeiro deles foi a dificuldade de aceitação das empresas aos embasamentos teóricos da gestão do conhecimento, utilizando-os na administração e por segundo o uso das experiências e práticas individuais e coletivas.

Como dito anteriormente, todos os artigos da Categoria 2 foram publicados entre os anos de 2007 e 2010, não encontrando nenhum artigo publicado após a virada da década. Isso pode se dar por pelo motivo de que nesse período, a GC se encontrava em processo de ascensão no Brasil, porém podem existir outros fatores desse fenômeno.

Porém, dois artigos merecem destaques dentre os quatro na categoria 2. O primeiro deles é a produção de Campos (2007) que traz o conceito de Nova Gestão de Conhecimento, baseado em duas argumentações sobre a renovação do conceito de Gestão do Conhecimento.

O primeiro argumento é que muitos autores não fazem a diferenciação entre o conhecimento e a gestão do conhecimento, sendo o primeiro um processo contínuo inato ao homem, e a gestão são disciplinas que procuram aprimorar esse processo.

A segunda argumentação é pela necessidade da diferença entre gestão de conhecimento e gestão de informação, haja vista que a gestão de conhecimento é uma forma de gestão de informação.

Outro artigo que merece destaque é Neto, Barbosa e Pereira (2007), que afirma que Gestão de Conhecimento é uma ideia irreal, argumentando que conhecimento não pode ser gerenciado, somente promovido e estimulado através da elaboração de um ambiente que permita tal fator, enfatizando que a GC é somente a reformulação da gestão na era do conhecimento e tecnologia, para que torne uma empresa e organização competitiva.

## **6. CONCLUSÃO**

Dessa forma, após a análise dos artigos se percebeu uma quantidade relativa de produções científicas que abordavam a gestão do conhecimento como tema e objeto de estudo, porém tratavam a GC como uma área da administração já desenvolvida, enquanto na realidade ainda é necessária sua pesquisa contínua. Interessante ressaltar como os conceitos e concepções da Gestão do Conhecimento ainda são dispersas e desfocadas, apresentando uma ideia a cada artigo encontrado.

Uma boa gestão do conhecimento pode manter uma empresa competitiva e firme no mercado, portanto quem detém o conhecimento e o gere da melhor maneira, terá os melhores resultados e crescimento acima da concorrência. Porém, somente ter o conhecimento não é o suficiente, ter uma equipe de qualidade e que se envolva em um ambiente que permita a criação de ideias e assimilação de conhecimento é essencial para uma boa GC, além do conhecimento das necessidades do mercado e dos clientes. Dessa forma, a gestão de conhecimento precisa ser aplicada conscientemente, seguindo processos que permitam a criatividade e a inovação.

## REFERÊNCIAS

AL-SUDAIRY, M. A. T. & VASISTA, T. G. K. Fostering knowledge management and citizen participation via e-governance for achieving sustainable balanced development. *IUP Journal of Knowledge Management*, v.10, n.1, 2012. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2145303](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2145303)> Acesso em: 18 de Maio de 2017.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1132/a-encruzilhada-da-aprendizagem-organizacional--uma-visao-multiparadigmatica>> Acesso em 20 de Maio de 2017.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995

BASKERVILLE, R. & DULIPOVICI, A. The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, v.4, n.2, 2006. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/31947183\\_The\\_Theoretical\\_Foundations\\_of\\_Knowledge\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/31947183_The_Theoretical_Foundations_of_Knowledge_Management)> Acesso em 19 de maio de 2017

BEHI, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. *Cadernos EBAPE*, João Pessoa, v. 6, n.1, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6n1/v6n1a03>> Acesso em: 21 de maio de 2017

BITENCOURT, C.(Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRITO, L.M.P. *Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1748>> Acesso em: 21 de Maio de 2017.

CAMPOS, L.F.B. *Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas*. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, Apr. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362007000100009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000100009)> Acesso em: 20 de Maio de 2017.

DAUD, S. Knowledge management processes in SMES and large firms: A comparative evaluation. *African Journal of Business Management*, v.6, n. 11, 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/267940578\\_Knowledge\\_management\\_processes\\_in\\_SMES\\_and\\_large\\_firms\\_A\\_comparative\\_evaluation](https://www.researchgate.net/publication/267940578_Knowledge_management_processes_in_SMES_and_large_firms_A_comparative_evaluation)> Acesso em: 19 de Maio de 2017

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/195>> Acesso em: 21 de maio de 2017.

FUGATE, M. et al. Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*. Carolina do Sul, v.38, n.3, 2012. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309352881>> Acesso em: 19 de maio de 2017.

GRZYBOVSKI, D. *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração) -Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=62064](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=62064)> Acesso em: 21 de maio de 2017.

INAZAWA, F.K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, 2009. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/726>> Acesso em: 21 de maio de 2017.

MEIRELLES, C.S.C ; OLIVEIR, V.M.S. *Didática, Docência e Tutoria no Ensino Superior. Aracaju*: UnitPós, 2013, p.15. Disponível em: <[http://ava.unit.br/dokeos/courses/POS2131E0001/document/Livro/Didatica\\_Docencia\\_e\\_Tutoria\\_no\\_Ensino\\_Superior\\_web.pdf?cidReq=POS2131E0001](http://ava.unit.br/dokeos/courses/POS2131E0001/document/Livro/Didatica_Docencia_e_Tutoria_no_Ensino_Superior_web.pdf?cidReq=POS2131E0001)> Acesso em: 18 de maio de 2017.

NETO, A.R.D. de; BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/246>> Acesso em: 20 de maio de 2017.

POZO, J.I. *A sociedade da aprendizagem e o desafio de converter informação em conhecimento*. Diretor Udemo. Madri, v. 4, n. 5, 2008. Disponível em: <<http://godinho.pbworks.com/w/file/fetch/65462617/A%20sociedade.pdf>> Acesso em: 21 de Maio de 2017.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D.F.; MIURA, I.K. *Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas*. Rev. bras. orientac. prof, São Paulo, v. 12, n. 2. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010)> Acesso em: 21 de maio de 2017.

SILVA, S.L. *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, 2004. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf)> Acesso em: 25 de Maio de 2017.

TAKAHASHI, A.R.W; FISCHER, A.L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. RAM, *Rev. Adm. Mackenzie (Online)*, São Paulo, v. 10, n. 5, 2009. Disponível em: <<http://producao.usp.br/handle/BDPI/6217>> Acesso em: 20 de maio de 2017.

TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Terra Forum Biblioteca, 2005.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. *Journal of Management Information Systems*, v. 16, n. 3, 1999. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/40398446>> Acesso em: 24 de Maio de 2017.

XAVIER, L.A.O.P.; OLIVEIRA, M.; TEIXEIRA, E.K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. RISTI - *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias da Informação*. Porto Alegre, v.2, n. 10, 2012. Disponível em: <[www.scielo.mec.pt/pdf/rist/n10/n10a02.pdf](http://www.scielo.mec.pt/pdf/rist/n10/n10a02.pdf)> Acesso em: 24 de Maio de 2017.