

Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação

Talita Caetano Silva Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Brasil
tcsilvaa@gmail.com

Fabício Burger Mestrando em Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Brasil
fabriciohere@gmail.com

RESUMO

As mudanças no mundo produtivo têm sido acompanhadas pela nova natureza das trajetórias de carreira, caracterizada pela multidirecionalidade, dinamicidade e fluidez. Se outrora as pessoas objetivavam servir às organizações, dedicando vidas inteiras ao trabalho, na contemporaneidade a expectativa é inversa: espera-se que as organizações sirvam às pessoas, em relações cuja duração pode ser facilmente reduzida – o que se constitui como um desafio às instituições de trabalho. O século XXI evidencia significativamente a utilização do conhecimento, o qual quebra paradigmas suscitando novos valores organizacionais. Instaure-se aí a sociedade do conhecimento. Temáticas como aprendizagem organizacional (AO) e inovação organizacional são imprescindíveis no contexto atual de trabalho, constituindo-se como ferramentas e perspectivas que podem implicar na permanência do colaborador na organização e também na contribuição deste no alcance dos objetivos organizacionais. O novo ambiente de trabalho é caracterizado por uma mudança social advinda da globalização e do avanço de tecnologias e cabe à Gestão do Conhecimento (GC) orientar, manter e promover espaços de socialização do conhecimento. O presente estudo, buscou apresentar a partir de uma revisão bibliométrica, de que modo os temas inovação e AO entrelaçam-se com a GC. Os resultados apontam que apesar da GC ser pontuada como importante estratégia na potencialização da AO e da inovação, ainda assim é pouco enfatizada, atuando por vezes, apenas em momentos específicos das atividades organizacionais. É necessário haver mais estudos que aprofundem a importância da GC aliada à AO e à inovação.

Palavras-chave: Inovação organizacional. Aprendizagem organizacional. Gestão do Conhecimento.

Organizational learning and innovation: knowledge management contributions to propose a corporate environment focused on learning and innovation

ABSTRACT

Changes in the productive world have been accompanied by a new nature of career trajectories, characterized as multidirectional, with dynamicity and fluidity. If people once served organizations, dedicating entire lives to work, in the contemporary world the expectation is the reverse: organizations are expected to serve people in relationships whose duration can be easily reduced - which is a challenge to the institutions of work. The 21st century significantly demonstrates the use of knowledge which breaks paradigms by raising new organizational values. The knowledge society is established. Themes such as organizational learning (OL) and organizational innovation are essential in the current context of work. They represent the tools and perspectives that can imply in the permanence of the collaborators in the organization, and also, in collaborators contribution to the achievement of the organizational

Talita Caetano Silva; Fabrício Burger

objectives. The new work environment is characterized by a social change resulting from globalization and the advancement of technologies and it is up to the management of knowledge to guide, maintain and promote spaces for the socialization of knowledge. The present study, based on a bibliometric review, tried to analyze how the themes innovation and OL relate to KM. The results point out that, although the KM is considered an important strategy in the enhancement of OL and innovation, it is still little emphasized, sometimes acting only at specific moments in organizational activities. There is a need for further studies to deepen the importance of KM related to OL and innovation.

Keywords: Organizational innovation. Organizational learning. Knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

A dinamicidade do atual mercado de trabalho, o aprimoramento da capacidade produtiva do ser humano, a propagação e o desenvolvimento dos meios de comunicação, das técnicas de produção e também a alavancagem da transmissão do conhecimento e da ciência traduzem na expansão e maior visibilidade do conhecimento como principal fator de produção do século XXI. Tais elementos repercutem no surgimento da economia do conhecimento (INAZAWA, 2009; GUBIANI et al, 2013). No entanto, há muitas discussões acerca desse novo fenômeno que por vezes se contrapõem. Para Stewart (1998 apud INAZAWA, 2009) não se tem mais evidências de organizações voltadas exclusivamente para o capital financeiro e de lucro, sendo valorizados cada vez mais os ativos baseados em conhecimento. Em contraponto a esta afirmação, Nonaka (2000 apud INAZAWA, 2009) expõem que a ideia de que as empresas ocidentais têm se predisposto ao novo e ao conhecimento ainda não é uma realidade, uma vez que não se abriram totalmente a este novo paradigma e mantêm a antiga perspectiva de que as empresas operam como máquinas, objetivando exclusivamente lucros. Todavia, na mesma linha de Stewart (1998) e os autores Fialho, Mitidieri e Macedo (2006) referidos por Inazawa (2009) mencionam que as características atribuídas ao trabalho de um modo ou de outro têm exigido maior agilidade e capacidade de cognição, além de impelir níveis mais altos de aprendizagem e de gestão de conhecimento efetivo.

Em vigência está a era da informação e do conhecimento, cabendo ao ser humano a tarefa de ser criativo e inovador. No entanto, como pode ser gerido este conhecimento de modo que a organização seja competitiva? A Gestão do Conhecimento observa que o conhecimento organizacional está aliado e depende do conhecimento individual, o qual deve ser compartilhado com os demais colegas no ambiente de trabalho. O compartilhamento do conhecimento ainda se configura enquanto um desafio a ser superado no ambiente organizacional e esta é tarefa imprescindível da Gestão do Conhecimento.

No século XXI, a inovação é acompanhada pela tecnologia e informação. A organização que tem pessoas imbuídas a oferecer soluções inteligentes aos processos, transformando informação em conhecimento, torna-se diferenciada e mais competitiva. Tartari, et al (2014) mencionam que não há uma unicidade de perfis adequados para a inovação, é preciso sinalizar as singularidades existentes nesse processo. Como expõem os autores, para cada processo há competências mais adequadas de acordo com as características dos colaboradores, em cada etapa do processo de inovação há aquelas pessoas que criam as ideias, há profissionais que colocam tais ideias em prática e há uma equipe competente que acompanha a implementação e o desenvolvimento da ideia.

A inovação apresenta uma particularidade acerca de seu processo: a incerteza sobre o sucesso da ideia. Todavia, Tartari et al (2014) explicitam que tal incerteza é inerente à manutenção da competitividade da organização, assim, é nesse cenário que os colaboradores desenvolvem suas competências contribuindo significativamente com os resultados da organização. Para que a Gestão do Conhecimento possa permitir e gerenciar um ambiente de aprimoramento de aprendizagem e de criação e inovação é preciso compreender a cultura organizacional que atravessa e perpassa a instituição. A cultura deve prever e incluir a GC nos seus princípios e preceitos ético-políticos – sendo esta uma das resistências enfrentadas. O tipo de cultura organizacional e a forma pela qual a empresa instiga a aprendizagem de seus membros é que vai dizer se há espaço para a Gestão do Conhecimento (INAZAWA, 2009; LUCHESI, 2012). Inazawa (2009) considera que a GC busca desenvolver sistemas e processos que contemplem as ações criativas, a identificação, a integração, a recuperação, o compartilhamento e a implementação do conhecimento na organização, acarretando o aumento da aprendizagem individual e coletiva e propulsionando competências específicas que repercutirão em uma maior competitividade no mercado.

No estudo de Moreira e Ferreira (2006 apud INAZAWA, 2009) realizado entre os anos de 2004 e 2005, 79% das empresas consultadas atribuem como pontos fundamentais que conduzem o sucesso de GC, o alinhamento que esta área tem com a estratégia organizacional. Em seguida, evidencia-se em 68% das organizações da amostra a existência de uma cultura organizacional que preconiza o compartilhamento de conhecimento. Inazawa (2009) chama atenção para o destaque da cultura organizacional no que diz respeito a operacionalização eficaz da GC: quanto mais é incentivado o aprendizado individual, amiúde, as pessoas conseguirão criar uma cultura de compartilhamento de ideias, consolidando em uma cultura de aprendizado e uma nova realidade organizacional.

O entendimento dos moldes da cultura organizacional é condição determinante na contemporaneidade, tendo em vista que as organizações precisam inovar cada vez mais. A GC deve preocupar-se em compreender a dinamicidade da cultura, caso contrário, pode evocar rotinas defensivas e até mesmo propiciar resistência ao novo e a mudanças. Inazawa (2009) destaca três tipos de pessoas na organização, que ao serem identificados podem auxiliar

no manejo de estratégias que facilitam a quebra de possíveis barreiras propiciadas pela cultura vigente da instituição, são elas: os resistentes, que consistem em pessoas que têm dificuldades a mudanças; os neutros que correspondem a grande parte dos colaboradores transeuntes das organizações; e os inovadores que consistem em pessoas criativas e estimuladoras de novos projetos. Inazawa (2009) é bastante direto em relação aos perfis inovadores, destacando “tenha-os como os grandes multiplicadores do projeto”. É preciso extrapolar o conhecimento para além das paredes de salas de reuniões, aumentando a conexão entre as pessoas e, conseqüentemente, o compartilhamento de informações. Além disso, faz-se necessário sucumbir práticas e traços culturais que impedem a implementação da GC. A Gestão do Conhecimento requer estruturar organizações horizontalizadas que possibilitem práticas flexibilizadas, incentivando a inovação e a experimentação do novo, o que estimula desenfadadamente a capacidade de aprendizagem dos colaboradores da organização. A aprendizagem requer o aumento do conhecimento a partir da criatividade, inovação e experimentação o que reverbera em novas soluções de problemas, produtos e serviços oferecidos. Sendo assim, a GC revela um elo importante entre a inovação, a aprendizagem e a cultura organizacional. O conhecimento, portanto, deve ser estratégico, uma vez que os ativos intangíveis do ambiente de trabalho, não podem ser replicados na medida em que estes estão fortemente relacionados à história e a cultura da organização. Dado isso, as organizações devem ser capazes de aprender, o que implica em vantagem competitiva no cenário do mercado e trabalho (FLEURY; FLEURY, 1994).

Diante desta breve contextualização, destaca-se a importância de se debater sobre o papel da Gestão do Conhecimento como propulsora dos construtos inovação e aprendizagem organizacional, os quais enfrentam desafios significativos em sua implementação e manutenção no âmbito organizacional. Pesquisar acerca dos entrelaçamentos existentes entre os temas já mencionados, é de suma importância, levando em conta a configuração do mercado de trabalho contemporâneo, o qual incumbe novas exigências às organizações, seja no âmbito individual, organizacional e até mesmo social. O tema revela-se crucial e pode contribuir no avanço do conhecimento sobre o assunto, além de suscitar reflexões quanto a sua implementação e manutenção. A partir destas elucubrações, tem-se como objetivo geral e problema de pesquisa a seguinte questão: de que modo a Gestão do Conhecimento pode propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação?

2 DESENVOLVIMENTO

Inicialmente serão apresentados os conceitos de inovação organizacional e aprendizagem organizacional e *a posteriori*, o entrelaçamento entre o construto conhecimento, AO e inovação e Gestão do Conhecimento.

2.1 Aprendizagem e Inovação organizacional

As organizações contemporâneas, frente às vicissitudes resultantes da acelerada globalização, devem atentar-se para as mudanças pertinentes ao novo contexto a fim de manterem-se competitivas, ampliando e concedendo espaços que estimulem a criatividade, inovação e aprendizagem organizacional (AO) de seus colaboradores (PAIXÃO, 2003). O desenvolvimento de formas organizacionais que contemplem a aprendizagem e a inovação é reflexo destas metamorfoses, apesar de se encontrar ainda em fase embrionária e experimental (FLEURY; FLEURY, 1994).

Para Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), não há consenso na literatura nacional acerca do que é AO, no entanto esta noção de modo mais amplo deve apresentar-se como uma política de desenvolvimento organizacional aliada a estratégia da organização, bem como utilizada como uma ferramenta de assimilação do aprendizado dos colaboradores. Os autores citam Peter Senge, para o qual a resposta aos desafios inerentes ao mercado competitivo e em permanente metamorfose está respaldada em um pensamento sistêmico que abarque múltiplas visões de mundo, inclua uma educação que propague e impulsione o ser humano em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Aí a importância da interdisciplinaridade ao trabalhar as noções de AO e inovação organizacional. Para Steil (2002), independentemente da noção que se tem sobre AO, esta será sempre mediatizada pela aprendizagem dos colaboradores da organização, a qual acontece a partir das suas experiências e singularidades. A aprendizagem e o conhecimento são fenômenos que caminham juntos a partir de processos de reforço mútuo, sendo a aprendizagem responsável pela criação de um novo conhecimento, e este um agente que impacta nas novas aprendizagens. Esclarecer estes construtos proporciona o entendimento e o manejo de áreas como a Gestão do Conhecimento (GC), a qual tem atuado conjuntamente com a aprendizagem organizacional. Para Steil e Pacheco (2008) a GC e AO se

complementam na medida em que a primeira enfoca o que é aprendido e a segunda se atenta ao processo de aprendizagem, ou seja, de como o conhecimento é gerado.

Organizações que aprendem são orientadas à capacitação, criação, aquisição e transferência de conhecimentos, o que reflete em novos conhecimentos e *insights*; sua complexidade se encontra na operacionalização da aprendizagem organizacional no cotidiano organizacional. Problematisa-se de que modo uma organização pode desenvolver um ambiente que enfoque a aprendizagem contínua. Fleury e Fleury (1994) enfatizam que as noções mais comuns acerca da AO estão voltadas à adaptabilidade às mudanças vigentes do mercado de trabalho. Mudar exige o abandono de zonas de conforto, suscitando questionamentos acerca de crenças e incertezas (PACHECO; TOSTA; FREIRE, 2010). No entanto, a adaptabilidade é apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem, visto que o desejo do colaborador por aprender, vai além, pois é criativo e produtivo. Os colaboradores de organizações que estimulam a aprendizagem se diferenciam, tendo em vista que conhecem sua organização, apropriam-se dos objetivos e projetos coletivos e identificam semelhanças entre esses e seus objetivos pessoais. É desejável que haja diversidade, visto que a complementação de diferentes modelos mentais auxilia os colaboradores a propor soluções criativas.

Os autores Gomes e Lapolli (2014) e Tartari et al (2014) observam a confusão entre as noções de criatividade e inovação, uma vez que uma não é sinônimo da outra. A inovação organizacional só é possível quando as ideias criadas são implementadas. Para além de um clima propício e estimulante à inovação, é preciso que a organização crie estratégias para que os seus colaboradores tenham competências orientadas a ela. É desejável recrutar pessoas que pensem “fora do quadrado” e de maneira não usual, com características voltadas à inovação. Tartari et al. (2014), delineiam tal construto como um processo de descoberta e desenvolvimento que possibilita a construção de novos produtos, processos produtivos e tecnologias a partir do conhecimento organizacional, o qual está em grande parte nos colaboradores. A inovação torna-se, portanto, condição inequívoca para a sobrevivência e manutenção das organizações no ambiente competitivo. Notoriamente, este construto, apesar de ser visto como uma necessidade, apresenta dificuldades em sua implementação no ambiente organizacional, chamadas por Gomes e Lapolli (2014) de barreiras à criatividade e à inovação. Dentre tais barreiras pode-se mencionar o pouco acervo teórico e acadêmico, dificuldades de adaptação dos colaboradores às mudanças e até mesmo de identificação por parte da organização dos seus agentes intelectuais, entre outras (TARTARI et al, 2014).

2.2 Gestão do Conhecimento: O que é? Para que serve?

A Gestão do Conhecimento no âmbito organizacional e corporativo tem nuances e características peculiares, além de enfrentar desafios em sua implementação neste contexto. É possível observar que o construto conhecimento faz parte do cotidiano humano desde os primórdios, diferenciando-se conforme cada época histórica, a sua compreensão, o seu manejo e a sua aplicabilidade. No contexto organizacional, o conhecimento também faz parte da rotina dos colaboradores, permeando as relações, os processos e os projetos da empresa. Todavia, o conhecimento nunca havia sido tratado como tal, e nem tampouco recebido a importância devida, sendo mais evidente o interesse quanto ao seu manuseio no final da década de 80, início da década de 90. Dado que apenas o ser humano transforma informação em conhecimento, as organizações contemporâneas acabaram por ser impelidas a criar estratégias que valorizem o capital intelectual. A partir de sua aparição mais nítida nas organizações, o conhecimento passa a ser chave fundamental no cotidiano corporativo.

O conhecimento no mercado contemporâneo configura-se enquanto vantagem competitiva agregando valor às organizações. Mais do que uma nova moda ou tendência nas empresas, o conhecimento traduz-se enquanto construto multidimensional e complexo, o que incumbe aos gestores das organizações buscarem meios para angariar o seu compartilhamento e a sua aplicabilidade.

Tornar o conhecimento aplicável pode parecer uma tarefa simples, porém demanda práticas de Gestão do Conhecimento com vistas a descomplexificar este construto, criando um ambiente propício para a sua aquisição, manutenção e compartilhamento. A Gestão do Conhecimento, ao contemplar o construto conhecimento, deve preocupar-se com o alinhamento entre a identidade e cultura organizacional (missão, visão, valores) e as próprias práticas e processos no contexto da empresa, uma vez que se não há o interesse expresso em potencializar e alavancar o conhecimento na própria cultura da empresa, as suas práticas podem tornar-se contraditórias, não sendo valorizadas e não fazendo sentido para os colaboradores. Um exemplo disso, é que há possivelmente líderes que discordam quanto à importância do capital intelectual dos seus liderados, agindo de forma vertical sem evidenciar o conhecimento prévio dos seus colaboradores, simplesmente porque aprenderam que “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

O conhecimento é inesgotável e requer constante atualização, quanto mais as organizações não engessarem o desenvolvimento do conhecimento em seu cerne, mais voltada para a aprendizagem e inovação organizacional, ela estará.

Destaca-se também a importância do conhecimento tácito dos indivíduos. Parte-se da perspectiva sócio-histórica, a qual enfatiza que todos os sujeitos constituem seu meio e são constituídos por ele, gerando assim significados específicos de acordo com a cultura vivenciada; o que denota a importância do conhecimento prévio de cada indivíduo, visto que cada um tem uma bagagem histórica particular, as quais muitas vezes não são verbalizadas. Percebe-se aí a importância da Gestão do Conhecimento, a qual deve criar/escolher/seguir estratégias alinhadas às crenças valorativas, que privilegiem este conhecimento pessoal, buscando torná-lo explícito, alcançando consequentemente, o conhecimento organizacional e interorganizacional.

2.3 O capital intelectual como estratégia de desenvolvimento da aprendizagem e da inovação organizacional

Se outrora, os fatores inerentes à produção eram relacionados aos recursos naturais, capital e trabalho dando o respaldo necessário ao pertencimento e à manutenção das organizações em um ambiente competitivo, na contemporaneidade, pode-se dizer que tais fatores deixam de ser protagonistas, cedendo lugar para um novo agente produtivo: o conhecimento proveniente do capital intelectual e humano (WILLERDING et al., 2015). Ao passo que as organizações se apropriam da nova arquitetura organizacional, a utilização do conhecimento destaca-se e busca consolidar-se nessa nova economia que se apresenta. Willerding et al. (2015, p. 203) enfatizam que “a construção de um Brasil mais produtivo é condição *sine qua non* para o País avançar”. Diante desta configuração, às empresas é incumbida a missão de fortalecer e inovar as competências de forma quanti e qualitativa impactando decisivamente na produtividade e na agregação de valor de suas atividades e tal fato só se tornará promissor a partir da implementação e manutenção do fator de produção “conhecimento”. A criação de novos conhecimentos implica na ampliação de possibilidades de uma organização inovar e manter-se competitiva, tendo os subsídios necessários para enfrentar a customização intensa e os ciclos de vida dos produtos menores, além de acompanhar a saturação, o desaparecimento e o surgimento de mercados produtivos.

À nova sociedade do conhecimento são impelidas mudanças, destacando-se a transferência de foco de mão de obra para cérebro de obra, uma vez que o maior insumo é considerado o conhecimento, percebido como a capacidade de absorver, criar e propor melhorias, além de soluções e inovações. Na literatura científica e acadêmica pode-se encontrar diversas definições de conhecimento. Willerding et al (2015, p. 205) apresentam um conceito de conhecimento mais afinado, entendendo-o como um acoplamento de “dados ou informações, organizados e contextualizados de maneira que sejam úteis para uma organização”. O conhecimento é proveniente do capital intelectual e humano das organizações. Compreende-se como capital intelectual a soma dos conhecimentos de todos os colaboradores de uma mesma organização. Ainda sobre esse tema, Nahapiet e Ghoshal (1998 apud WILLERDING et al, 2015) expõem que o capital intelectual organizacional não é propriedade de um sujeito, mas é resultado das relações estabelecidas entre os colaboradores, assim, o conhecimento gerado é específico de cada organização.

Takeuchi e Nonaka (2008) atribuem ao processo do conhecimento a característica de dinamicidade e fluidez, o qual é construído por pessoas, enfatizando-se a ação. Para eles, há dois tipos de conhecimento interdependentes, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito está incorporado e é pessoal, ou seja, são habilidades de natureza sensorio-motoras e cognitivas. Neste tipo de conhecimento, percebe-se que o indivíduo sabe para além do que ele verbaliza, sendo de difícil formalização e comunicação (LUCHESE, 2006). O conhecimento explícito, por sua vez, tem maior abertura e acessibilidade. É de natureza mais declarativa, codificável, sistematizável, e é distribuível (LUCHESE, 2012). A partir dessas definições percebe-se que há muito conhecimento encoberto nos ambientes laborais. Gerir conhecimento, portanto, tornou-se um desafio no cotidiano organizacional, uma vez que ter acesso e compartilhar o conhecimento tácito de um trabalhador é uma tarefa complexa para os gestores. Nesse contexto, é preciso que as organizações construam mecanismos e uma cultura propícia que despertem o interesse dos colaboradores em manifestar o que já sabem e o que já experienciaram, visto que este conhecimento pessoal contribui decisória e significativamente na constituição do conhecimento organizacional.

A Teoria da Criação do Conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008) se desvela inicialmente onde o conhecimento tácito é socializado, após externalizado e combinado, é internalizado, abrindo caminho para a geração permanente de inovação e aprendizado, assegurando a vantagem competitiva da organização. A construção do conhecimento é um processo interminável que recebe atualizações constantemente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) dos

conhecimentos tácitos e explícitos, culminando em espirais do conhecimento que disseminam o conhecimento por meio da organização (STEIL, 2002).

A construção do conhecimento humano acontece por meio da seleção de dados considerados significativos pelo indivíduo. Por vezes, é um processo mecânico, o que impede a visão do todo e da complexidade das inter-relações dos fenômenos (PACHECO; TOSTA; FREIRE, 2010). Pacheco, Tosta e Freire (2010) denominam esse processo de construção de conhecimento humano de “inteligência cega”, uma vez que o indivíduo não percebe o fenômeno em sua totalidade.

O capital intelectual humano reúne o conhecimento de diversas pessoas de diferentes áreas do conhecimento e em sua multidisciplinaridade de conteúdos, nas relações, e interações sociais (GUBIANI et al., 2013). Conceituar a interdisciplinaridade e compreender a sua complexidade torna-se fundamental ao trabalhar com temas como a aprendizagem e a inovação organizacional, uma vez que são processos que interpelam construção de ideias, criatividade e a relação entre diferentes áreas do conhecimento. Sendo o colaborador de uma organização um sujeito que vem de um lugar específico e que tem em seu discurso, experiências práticas singulares ao seu contato com determinadas áreas do conhecimento, torna-se imprescindível compreender o que é a interdisciplinaridade. Pacheco, Tosta e Freira (2010, p. 37) entendem esse fenômeno como construção de um “sistema complexo que visa integrar as verdades de cada disciplina como unidades simples, mas aceitando suas diferenças e respeitando a complexidade de sua própria formação, reintegrando cada disciplina em um todo que já foi um dia naturalmente unido”. É necessário, portanto manusear cada disciplina como indissociável da construção do todo.

A interdisciplinaridade deve ser encarada a partir do pressuposto de que nenhuma forma de conhecimento é em si mesma exaustiva (PACHECO; TOSTA; FREIRE, 2010). O fenômeno da interdisciplinaridade sinaliza alguns caminhos emergentes no campo das organizações. Steil (2002), por exemplo, identificou a necessidade de um corpo teórico sobre a AO, o que está relacionado ao caráter multidisciplinar desta área do conhecimento. Segundo a autora há no mínimo seis disciplinas que se preocupam com o assunto: psicologia e desenvolvimento organizacional; ciência administrativa; sociologia e teoria organizacional; estratégia; gerenciamento da produção; e antropologia cultural. Os diálogos entre as diferentes disciplinas pressupõem a interdisciplinaridade ocasionando contribuições de cunho complementar e competitivo (STEIL, 2002).

A interdisciplinaridade proporciona uma melhor compreensão da realidade repercutindo na maior articulação entre os domínios das ciências e do conhecimento. Sem dúvida é de comum acordo na literatura de que a interdisciplinaridade ocupa um papel significativo no avanço da ciência no que diz respeito a estudos complexos e que não incumbem a uma só disciplina do conhecimento. Minayo (1994 apud PACHECO; TOSTA; FREIRE, 2010) faz crítica a fragmentação do conhecimento. Sobre esse assunto, Fleury e Fleury (1994, p. 20) destacam que “em um mundo de crescente complexidade, a necessidade de ser um eterno aprendiz constitui hoje o maior desafio para as pessoas e organizações”. É importante que os colaboradores estejam comprometidos e sejam direcionados para a construção da autonomia, fomentando conhecimentos que impliquem em aprendizagem. Tal obrigação é impelida à interdisciplinaridade (PACHECO; TOSTA; FREIRE, 2010). Esse desafio há mais de vinte anos, segundo Fleury e Fleury (1994), já não era fácil de ser enfrentado, visto a exigência de mecanismos de flexibilidade, inteligência, além da criação de uma postura de questionamento acerca de premissas, pensamentos, comportamentos etc. Ainda para os autores, “é um mundo assustador, mas desafiador, este com que se deparam pessoas e organizações, no limiar do século XXI” (FLEURY; FLEURY, 1994, p. 20).

É mister salientar que ainda há organizações que apresentam dificuldades na propagação e circulação do conhecimento, com aparente desinteresse dos profissionais em compartilhar suas práticas e experiências bem-sucedidas. As temáticas AO, inovação organizacional e GC despertam o interesse de profissionais de diferentes áreas, e precisa ser interdisciplinarizada nas distintas áreas do conhecimento, tornando-se agenda dos interesses de distintos profissionais.

2.4 Desafios da implementação da Aprendizagem Organizacional e da Inovação no contexto de mercado contemporâneo

As organizações brasileiras têm voltado seus esforços para vencer os desafios impostos pela alta competitividade, em um contexto de mercados abertos (FLEURY; FLEURY, 1994). A partir da década de noventa, qualidade e produtividade passaram a ser palavras de ordem e a cada dia as organizações vêm experimentando inúmeras técnicas e noções na busca por uma melhor colocação competitiva. Esse clima produz ansiedade nos dirigentes e colaboradores das instituições. Se as técnicas pensadas e implementadas não deram certo, o que se deve

fazer? Como lidar com as pressões atuais e o futuro incerto? Os colaboradores têm a expectativa de que essa turbulência inerente ao novo século se tranquilize até chegar à conclusão de que tudo que se pretendia foi cumprido. No entanto, no limiar da nova ordem do mercado, Fleury e Fleury (1994) mencionam que esta esperança pode não ser vislumbrada, uma vez que a única coisa permanente neste momento é a mudança. Relações estreitas entre as noções de mudança, inovação organizacional e aprendizagem evidenciam-se no contexto atual de trabalho.

Ainda que não seja uma temática recente, a AO assume novos contornos e se destaca em discussões entre acadêmicos e profissionais organizacionais (FLEURY; FLEURY, 1994). No interim contemporâneo, nota-se a busca pelo significado da AO, bem como sua operacionalização, implicações e metodologias (BITTENCOURT; AZEVEDO, 2006). Valorizam-se indivíduos que tomam decisões, que buscam o aprimoramento, que são criativos e que reconhecem a AO como imprescindível à gestão e o desenvolvimento das organizações. De modo semelhante ao fenômeno da inovação organizacional, a AO não tem um único enfoque e apresenta uma multiplicidade de vieses e manejos. No entanto, percebe-se que apesar do tema não ser embrionário, a aprendizagem organizacional pode evocar diferentes interpretações, conduzindo a determinismos e simplificações equivocadas sobre seus reais benefícios às empresas, e aplicabilidade no cotidiano organizacional, o que impele desafios ao manejo da temática. Por isso, a necessidade de disponibilização de relatos de experiência voltados às temáticas que possam permitir um amplo *benchmark* de ações possíveis são imprescindíveis (SOUZA, 2006). Explicitar os modos pelos quais estas temáticas têm se vislumbrado na prática, também é um dos desafios a ser destacado (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIÚRA, 2011).

Nesse contexto, a AO tem elementos em comum com os desafios imbricados as organizações contemporâneas, não sendo aceitável a redução deste construto a um só modelo de gestão, mas sim uma compreensão complexa que abarca os processos construídos ao longo da vida organizacional, destacando as experiências e especificidades dos colaboradores.

Sendo assim, a AO, “pode ser vista como uma abordagem bastante promissora e condizente com as tendências e novas formas de organização do trabalho” (BITTENCOURT; AZEVEDO, 2006, p. 110).

Pensar sobre os desafios subjacentes à AO e à inovação organizacional é necessário. Bittencourt e Azevedo (2006) em seu artigo instigam o leitor com o seguinte questionamento “Quem aprende?”. Teóricos e estudiosos do assunto enumeram alguns pressupostos: são os colaboradores que aprendem, e o que se compartilha repercute em um aprendizado organizacional; a aprendizagem acontece entre os colaboradores, sendo influenciada por questões socioculturais e políticas; a organização possui sistemas cognitivos semelhantes ao sistema nervoso humano, o que possibilita a aprendizagem da mesma; a aprendizagem organizacional ocorre de maneira cultural e comportamental, não sendo, portanto imbricada em processos cognitivos.

É desejável que as instituições deixem de orientar seus esforços para o controle, passando a ser direcionada pela aprendizagem, recompensando seus colaboradores pelo seu desejo de aprender e de inovar (FLEURY, 1995). Para que haja um processo de aprendizagem efetivo é necessário que haja maturidade por parte da organização, assim novos conhecimentos serão assimilados e operacionalizados cotidianamente. A AO traduz a complexidade de seu processo, demonstrando a sua não linearidade e engessamento. Os questionamentos levantados pelas autoras Bittencourt e Azevedo (2006) revelam a quase necessidade de não buscar respostas fechadas e simplistas àquela questão, mas sim refletir e promover novos *insights* que repercutam em possibilidades, traduzindo os elementos opostos em complementações. Aí instaura-se um dos maiores desafios da AO e da inovação: dado esse contexto e as características concernentes a ele, este artigo objetivou identificar na literatura como gerenciar, manter, mensurar, estimular, propiciar o desenvolvimento da aprendizagem e inovação dentro das organizações.

3 METODOLOGIA

O presente artigo objetivou lançar discussões iniciais acerca das temáticas: aprendizagem organizacional, inovação organizacional e Gestão do Conhecimento. Sendo assim, o foco principal deste artigo foi realizar um levantamento exploratório ainda que breve acerca dos fenômenos citados. Os procedimentos realizados configuram-se enquanto pesquisa bibliométrica em documentos científicos já publicados. Utilizou-se a base de dados Periódicos da CAPES. Escolheu-se a referida base de dados pelo fato desta acoplar documentos nacionais e internacionais, além de diversificar os tipos de publicação entre artigos, teses e dissertações. Utilizou-se o descritor “gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação organizacional”. Ambos termos foram utilizados conjuntamente na busca, de modo a visualizar o entrelaçamento entre os três construtos de estudos, o que resultou a priori em um total de 42 documentos nacionais e internacionais.

Para critérios de inclusão à amostra priorizou-se textos nacionais, empíricos e em sua versão completa, além disso, era preciso que os trabalhos tivesse como foco os temas – AO, inovação e GC – voltado para as organizações, e por fim, foram levados em conta apenas os documentos que tenham sido publicados entre os anos de 2011 e 2016 – período dos últimos cinco anos – buscando demonstrar a circulação dos temas mais contemporaneamente; obteve-se assim o número final de 12 publicações encontradas, sendo sete artigos, três teses de doutorado e duas dissertações de mestrado. Para analisar o conteúdo pautou-se na análise de conteúdo de Bardin (1977), categorizando-se os documentos pela proximidade dos assuntos tratados.

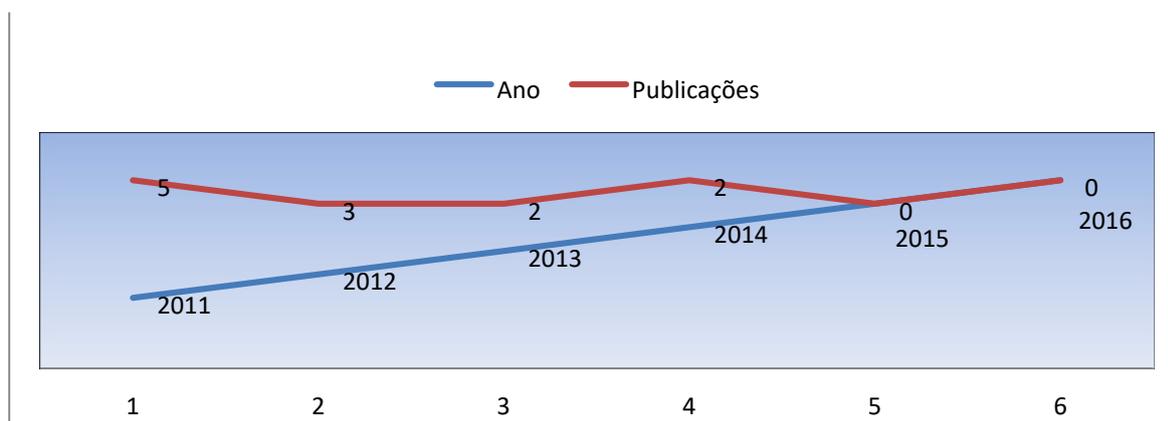
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados encontrados na literatura, a partir de análises quantitativas e qualitativas das categorias delineadas.

4.1 Análise quantitativa dos estudos – prevalência das produções por ano e temas frequentes

Ao analisar os anos em que os documentos foram produzidos, pode-se observar na Figura 1 a maior concentração dos 12 trabalhos encontrados, foi no ano de 2011 com cinco documentos registrados, sofrendo uma decrescente nos anos posteriores: três produções em 2012, e duas produções nos anos de 2013 e 2014. Os anos de 2015 e de 2016 não foram encontrados nenhum documento de acordo com os critérios pré-estabelecidos na seção de Métodos deste estudo.

Figura 1 - Distribuição das produções científicas de acordo com o ano de publicação



Fonte: Elaboração dos autores (2017).

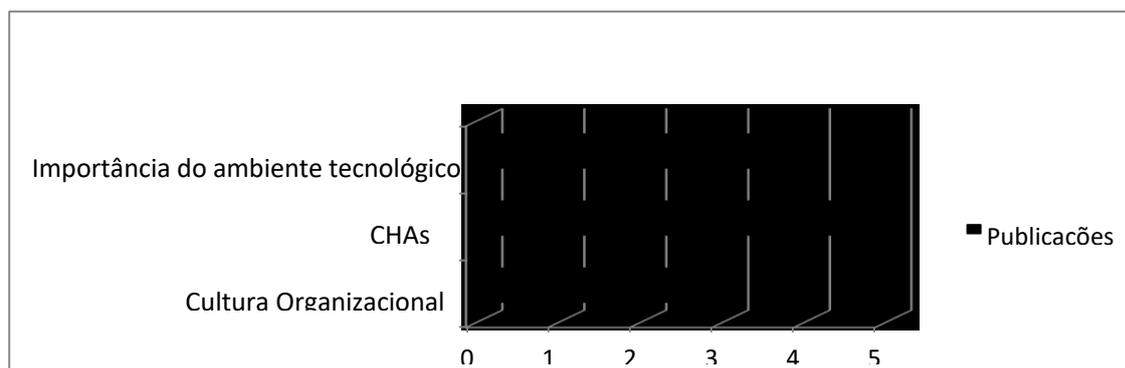
A incipiência de publicações nos anos de 2015 e de 2016 demonstra a importância de se investigar com maior profundidade o entrelaçamento entre AO, inovação e GC. No entanto, a não publicação encontrada no ano de 2016 pode estar relacionada ao fato de que ainda há trabalhos para serem produzidos publicados, visto que este é o ano em vigência no momento.

Apesar de haver um número relativamente maior de trabalhos no ano de 2011, este breve estudo demonstra o déficit de estudos que abranjam os três construtos, foco desta pesquisa. Apesar de ainda serem poucos os trabalhos encontrados na base de dados selecionada, percebe-se que o tema tem circulado anualmente.

A partir da leitura dos resumos dos objetivos explicitados nas publicações, realizou-se um agrupamento por temas de estudo, seguindo a análise de conteúdo pontuada por Bardin (1977). A Figura 2 apresenta a distribuição das 12 publicações de acordo com os temas categorizados, os quais foram resumidos no gráfico devido ao espaço do mesmo:

- Cultura organizacional e sua influência na disseminação do conhecimento no ambiente organizacional;
- CHAs – Competências, habilidades e atitudes voltadas para a AO e a inovação;
- Ambiente tecnológico voltado para AO e inovação organizacional.

Figura 2 - Categorização temática das produções científicas



Fonte: Elaboração dos autores (2017).

4.2 Análise qualitativa dos estudos: principais temas investigados e resultados obtidos

A seguir, apresenta-se o que cada documento encontrado e circunscrito exclusivamente em cada uma das três categorias buscou investigar e seus resultados.

4.2.1 Cultura organizacional e sua influência na disseminação do conhecimento no ambiente organizacional

A crescente competitividade no mercado de trabalho atual, afeta diretamente diferentes ramos, como por exemplo, o ramo da construção civil estudado por Martins, Neves e Macedo (2013). A contínua disponibilização de diferentes tecnologias, do seu acesso imediato e também do número alto de informação caracterizam um novo momento da organização que requer práticas voltadas à adaptação e à aprendizagem organizacional. Diante destes elementos, é preciso que o perfil do engenheiro civil também esteja adequado às mudanças produtivas. É preciso que haja domínio sobre a inovação, foco no cliente, planejamento, conhecimento de sistemas de gestão da qualidade, sustentabilidade, além de uma visão humanista (MARTINS; NEVES; MACEDO, 2013). A pesquisa de Martins Neves e Macedo (2013) implementou em uma construtora o modelo da Aprendizagem Baseada em Problemas. Os resultados indicam a importância do alinhar as estratégias ao contexto e cultura organizacional, além de evidenciar a importância da aprendizagem individual, coletiva, e organizacional apontando possíveis soluções para a gestão de pessoas na empresa.

As dimensões estratégicas da gestão dos recursos humanos, como o trabalho em equipe, a aprendizagem organizacional e a cultura organizacional, pode contribuir significativamente para o desempenho das organizações. No caso do estudo de Sentanin (2012), o autor se deteve na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Embrapa, em vistas de promover à organização, ações que privilegiem os processos de inovação e Gestão do Conhecimento em prol do avanço das práticas de gestão de desempenho no íterim da empresa. Os resultados do estudo apontam a importância de se atuar junto ao setor de recursos humanos de modo a efetivar a ferramenta de avaliação de desempenho que auxilia diretamente na estratégia organizacional alinhada à cultura.

Torres (2011) realizou sua pesquisa em Laboratórios de PD&I. A autora apresenta a comunicação como ferramenta fundamental na Gestão do Conhecimento orientada para a inovação tecnológica. Além disso, cita também a importância do compartilhamento do conhecimento nas instituições pesquisadas, onde a partir da criação do ambiente virtual "Colaboratório", criou-se um espaço comunicacional que instiga o diálogo interativo e dinâmico favorecendo assim, a aprendizagem colaborativa além de propiciar a criação de novos conhecimentos. Tais espaços virtuais, no estudo de Torres (2011) dão suporte à disseminação do conhecimento, além de estabelecer processos organizacionais alinhados às políticas das empresas e promove uma cultura organizacional com vistas à aprendizagem dos colaboradores.

4.2.2 CHAs – Competências, habilidades e atitudes voltadas para a AO e a inovação.

As transformações do mercado contemporâneo incumbem às organizações esforços em prol do acompanhamento das modernizações atuais, voltadas para a aplicação eficaz dos recursos e resultados. Santiago (2012) aponta que as mudanças causadas pela globalização influenciam diretamente o trabalho, sendo, portanto, o investimento no capital intelectual humano uma vantagem competitiva para a organização. O gestor neste contexto torna-se um pilar que baliza o desenvolvimento da inovação, representando assim função-chave impactando significativamente na eficácia da organização. A gestão por competências, neste novo cenário de mercado, é percebida como uma prática dos recursos humanos que potencializa o trabalho em sua forma mais ágil e flexível. Para além de conhecimentos técnicos, é preciso que se tenha conhecimento e competências específicas para se trabalhar com pessoas, em prol de se atingir o planejamento estratégico organizacional. Os resultados do estudo de Santiago (2012) dão ênfase às competências cruciais para o gestor, que incluem: a capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de negociação, entre outras. Com enfoque em elaborar um programa de formação de gestão em pesquisa, o autor, ressalta as dimensões políticas, organizacionais, individuais e colaborativas. O processo de capacitação para a inovação em multinacionais do Brasil foi pesquisado por Costa e Porto (2011) a partir de uma metodologia qualitativa com abordagem de estudo de caso múltiplos. As autoras investigaram a Embraco, Tigre e Weg. Os resultados do estudo apontam que a capacitação tecnológica destas organizações segue uma evolução significativa. A partir de parcerias e do desenvolvimento de práticas de P&D, foram realizadas práticas criativas voltadas para a inovação. Estas organizações buscam excelência interna da P&D além do fortalecimento entre as parcerias já concretizadas. Tais medidas, segundo as autoras focalizam a aprendizagem organizacional voltada para a inovação.

A busca de solução para superar os desafios encontrados da inovação no agronegócio foi pesquisada por Castro, Tourinho e Golo (2011), mais especificamente na região amazônica. Os autores mencionam que a inovação está relacionada às demandas da organização e, principalmente, com a capacidade da utilização de habilidades de realizar parcerias com outras organizações da região. São citados temas como: gestão sistêmica das organizações; inovação de valor; cooperação e organização de redes de pesquisa. Tais temáticas apresentam-se como fundamentais no processo do desenvolvimento do agronegócio. Castro, Tourinho e Golo (2011) afirmam que a administração contemporânea deve buscar conhecer a Gestão do Conhecimento e incorporá-la em suas práticas, a partir de uma visão sistêmica, em processos constantes de aprendizagem organizacional. Introduzir o conceito de inovação de valor, para os autores, revela-se como instrumento estratégico capaz de abranger as expectativas dos clientes, colaboradores e todos os envolvidos, em relação à gestão da inovação para o agronegócio na Amazônia.

Silva et al (2014) enfatizam que o capital humano se caracteriza como o principal orientador do desempenho de uma empresa. Os processos de identificação, desenvolvimento e retenção de pessoas de alto desempenho, configuram-se enquanto estratégia confiável assegurando a vantagem competitiva da organização no contexto atual de mercado. Os pesquisadores objetivaram analisar o nível de prontidão técnica de enfermeiros de modo a criar intervenções apropriadas para esta população. Os achados de pesquisa demonstram que ao menos 20% das tarefas desempenhadas não estão alinhadas às estratégias de intervenções, o que merece maior atenção deste campo de estudo.

As competências individuais utilizadas por gestores de organizações colaborativas familiares foi alvo da pesquisa dos autores Fornasier, Dermachi e Martins (2014). Os autores buscaram observar de que modo a transmissão do conhecimento e o fomento da aprendizagem ocorrem neste contexto. Foi possível evidenciar as seguintes competências: o saber mobilizar, integrar e transferir conhecimento, além de habilidades e atitudes nesse sentido no âmbito da organização (FORNASIER; DERMACHI; MARTINS, 2014).

4.2.3 Ambiente tecnológico voltado para AO e inovação organizacional

O estudo de Tavares (2011) investigou o funcionamento das comunidades de prática, tangenciando diferentes assuntos: processamento da informação, aprendizagem e potencialização do conhecimento tácito. A autora realizou a sua investigação em uma organização de médio porte que oferece serviços de Tecnologia da Informação. É sabido que a implementação de tecnologias voltadas para a inovação sofre dificuldades devido a embates sociais e culturais do próprio contexto corporativo. A partir desta premissa, Tavares (2011) buscou observar como a comunidade de prática potencializa o conhecimento em prol da inovação no cotidiano empresarial. A autora pautou-se na perspectiva analítica do aprendizado situado, a qual está embasada na Teoria Social da Aprendizagem e do Conhecimento que parte do pressuposto que a prática social do trabalho se centra na mudança, pressupondo transformações significativas nas práticas individuais e organizacionais. Sendo assim, a partir desta perspectiva, Tavares (2011) buscou acompanhar

de que modo as informações são processadas e assim, transformadas em aprendizagem e em conhecimento estratégico. Os resultados apontaram duas comunidades de prática na organização pesquisada, que atuam no fluxo da informação, da aprendizagem e do conhecimento tácito.

Albuquerque (2011) analisa o Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica (PEPT) da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI), o qual objetiva a melhoria da gestão de Institutos e Centros de Pesquisas (ICPs) do Brasil. O autor menciona a evolução tecnológica que afetam as organizações, onde tal evolução auxilia a compreender o papel da produção e disseminação do conhecimento, além da influência que o conhecimento exerce nas tomadas de decisões. A capacidade de inovação pode por vezes ser limitada, visto que a partir da imersão em ciclos de melhoria contínua, pode-se não perceber as transformações do ambiente interno e externos, fazendo com que as práticas rotineiras já não respondam aos novos problemas instaurados. A importância do PEPT está justamente em mobilizar os ICPS em prol de discussões acerca do ambiente organizacional. O autor menciona que sua real missão (ICPS) é difícil de ser visualizada visto que se choca com uma agenda microinstitucional que busca otimizar os processos, engessando a incorporação de novas práticas e não viabilizando mudança no âmbito corporativo. O autor conclui afirmando que construir capacidades de absorção pode configurar-se uma estratégia interessante para os ICPS, visto que se privilegia a flexibilidade e autonomia, elementos estes fundamentais para organizações como estas.

A rede de valor enquanto ferramenta de troca de conhecimento em Arranjos Produtivos Locais foi investigado por Saraceni (2013). As redes informacionais e as redes de valor a partir de fluxos de informação e conhecimento consolidam-se a partir da Gestão do Conhecimento. Os autores perceberam a importância das redes informacionais na difusão da informação. Além disso, observou-se o conhecimento como papel fundamental no desenvolvimento econômico e regional dos Arranjos Produtivos Locais.

Pinto (2012) enfatiza a importância de um ambiente tecnológico para a disseminação do conhecimento. O autor parte da Teoria da criação do Conhecimento Organizacional apresentados por Takeuchi e Nonaka (2008), examinando as contribuições teóricas desta perspectiva com a gestão empresarial e a administração de negócios e a tecnologia da informação e comunicação. Tais temas entrelaçam-se entre si e potencializam a aprendizagem em rede. A partir desse modelo parte-se de dois pressupostos: a) transformar o conhecimento tácito em explícito é tarefa da Gestão do Conhecimento, e qualifica a inovação organizacional; b) o ambiente tecnológico que privilegie as relações entre os diferentes intelectos de uma organização potencializa a capacidade inovativa da organização.

Nota-se que os estudos encontrados e aqui apresentados apesar de privilegiarem a aprendizagem e a inovação organizacional, ainda utilizam a Gestão do Conhecimento apenas como pano de fundo nas atividades das organizações estudadas, o que pode demonstrar a complexidade e os desafios encontrados em implementar estratégias que privilegiem a GC sistematicamente em seu íterim organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações do mercado contemporâneo delineiam novas exigências às organizações. Como pontua Wiig (1997) o próprio foco econômico mudou, se outrora enfatizava-se a excelência operacional, na contemporaneidade busca-se produtos inteligentes que se mantenham líderes no mercado. O contexto atual do mundo das organizações, como já discutido está inserido na Sociedade do Conhecimento onde as organizações que criam ambientes que potencializam o conhecimento, inovam cada vez mais os seus produtos, mantendo-se competitivas no mercado nacional, quiçá internacional.

Apesar de estarmos em uma Sociedade do Conhecimento, há ainda organizações que não evidenciam o conhecimento como uma condição *sine qua non* em suas estratégias, ou ainda, aquelas organizações que até incluem em seu rol de estratégias o construto, mas não conseguem viabilizar a sua aplicabilidade no cotidiano corporativo. Essa afirmativa pode ser percebida nos estudos mapeados nessa pesquisa, onde apesar de mencionarem em seus objetivos a importância ou ainda a utilização da GC, demonstram certo desconhecimento sobre a temática, ou não a evidenciam da maneira que se deveria. O conhecimento é complexo e multidimensional, e neste instante, é preciso que os esforços das empresas estejam voltados exclusivamente a este construto, se claro, quiserem continuar existindo de forma competitiva. Cabe mencionar também que a Gestão do Conhecimento não deve ser encarada com um único foco, ou ainda como simples pano de fundo, ela deve ser sistematizada, visto que abrange todas as estratégias da organização. Wiig (1997) comenta que a dependência do intelecto humano com a vida profissional sofrerá mudanças ao longo das décadas futuras. Esta afirmativa incita a pensar de duas maneiras: a primeira, que o conhecimento será o foco principal das organizações, e a segunda, é que as organizações ao valorizarem o capital intelectual, criarão sistemas de

armazenamento de conhecimento, onde estes poderão substituir o capital humano futuramente. Ainda é muito cedo para afirmar qual dos dois caminhos estão corretos. Todavia, segundo o autor muito dificilmente o conhecimento humano poderá ser substituído em sua plenitude, justamente pela sua complexidade e multidimensionalidade.

Ainda que seja um assunto efervescente no mercado de hoje, ainda há muito que ser feito na implementação e manutenção do conhecimento nas estratégias corporativas, fato este que merece atenção e aprofundamento do universo organizacional. Mesmo que a academia venha debruçando seus esforços a compreensão do constructo “conhecimento” nos últimos anos, faz-se necessário que estes estudos/pesquisas/debates superem os muros acadêmicos, transformando-se em práticas aplicadas no cotidiano organizacional. As organizações contemporâneas devem adequar-se às mudanças atuais, e também devem desenvolver mecanismos que antecipem os problemas oriundos deste novo contexto. A partir disso percebe-se a importância de se desenvolver estratégias para a AO, inovação e Gestão do Conhecimento, visto que os desafios lançados na contemporaneidade, podem ser melhor conduzidos diante do entrelaçamento destes fenômenos – a aprendizagem, a inovação e o conhecimento (RODRIGUEZ GOMÉZ; JOAQUÍN, 2015). A bibliometria realizada incita três importantes temas transversais entre si: a importância da cultura organizacional, a importância de um ambiente tecnológico; e o uso de CHAs para a inovação e aprendizagem organizacional. Iniciar pela cultura de compartilhamento de informação e conhecimento pode inspirar novas reflexões e possibilidades acerca das temáticas aqui estudadas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. E. E. **Modelos de 'excelência' gerencial nos institutos e centros de P&D brasileiros: entre falácias, modismos e inovações.** (Tese de Doutorado) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Estadual de Campinas, 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Ed 70, 1977.

BITTENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, n. 46, p. 110-112, 2006.

CASTRO, A. W. V. de; TOURINHO, M. M.; GOLLO, S.S. **Inovação de valor como instrumento de desenvolvimento do agronegócio na Amazônia Oriental.** 2011. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes//publicacao/410230/inovacao-de-valor-como-instrumento-de-desenvolvimento-doagronegocio-na-amazonia-oriental>>. Acesso em: 1 out. 2017.

COSTA, P. R.; PORTO, G. S. Capacitação e Inovação: Aspectos do desenvolvimento interno e externo nas multinacionais brasileiras. **Administração de Ciência e Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 297-322, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Os Desafios de Aprendizagem e Inovação Organizacional. **Rae light.**, v. 2, n. 5, p. 14-20, 1994.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a Mudar, Aprendendo a Aprender. **Revista de Administração**, v. 30, n. 30, p. 5-11, 1995.

FORNASIER, C.B.R.; DEMARCHI, A.P.P.; MARTINS, R. F.F. Análise comparativa das competências dos gestores de design e gestores de organizações colaborativas familiares da vitivinicultura. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 107-125, 2014.

GOMES, R. K.; LAPOLLI, E. M. Os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional. **Revista Borges**, v. 4, p. 03-12, 2014.

GUBIANI, F. J. S. et al. A transferência para o mercado do conhecimento produzido na pesquisa acadêmica. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 114-124, 2013.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, p. 206-220, 2009.

LUCHESE, E.S.F. **Gestão do conhecimento nas organizações.** Companhia de engenharia de tráfego SP- notas técnicas. [2012]. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 1 out. 2017.

MARTINS, V.W.B.; NEVES, R.M.; MACEDO, A.N. Análise do desenvolvimento de competências gerenciais na construção civil através do modelo da Aprendizagem Baseada em Problemas adaptado ao contexto organizacional. **Revista Ambiente Construído**, v. 14, n. 1, p.155-175, 2013.

PACHECO, R. C. S.; TOSTA, K. C. B. T.; FREIRE, P. S. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção de conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. RBPG. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 7, p. 136-159, 2010.

PAIXÃO, M. V. A influência da cultura na aprendizagem organizacional. **Hórus (FAESO)**, Ourinhos e região, v. 1, p. 1-12, 2003.

PINTO, M. J. S. **Gestão do conhecimento no DATASUS**: explorando um modelo para construção de um ambiente tecnológico de apoio. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2012.

RODRIGUEZ GOMÉZ, D.; JOAQUÍN, G. S. Innovation, Organisational Learning and Knowledge Management in Educational Organisations, **Educación**, v. 24, n. 46, p. 73-90, 2015.

SANTIAGO, W.R. T. **Parâmetros para elaboração de um modelo de competências para o desenvolvimento dos gestores científicos do Instituto Oswaldo Cruz**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação, Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), Rio de Janeiro, 2012.

SARACENI, A. V. Gestão de conhecimento em aglomerados de empresas: rede de valor como instrumento para fortalecer o intercâmbio de conhecimento. **Revista eletrônica estratégia & negócio**, v. 6, n. 1, p. 89-107, 2013.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista brasileira de orientação profissional**, v. 12, n. 2, p. 227-240, 2011.

SENTANIN, O. F. **Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2012.

SILVA, A. S. et al. Nível de Prontidão Técnica das Intervenções Apropriadas para Técnicos de Enfermagem: Levantamento em Quatro Hospitais da Cidade de São Paulo. **Revistas em Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 3, n. 1, p. 94-104, 2014.

SOUZA, D. B. L. Gestão do Conhecimento nas Organizações: desafios e oportunidades. **Estação Científica (FESJF. Online)**, v. 3, n. 3, p.1-14, 2006.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

STEIL, A. V.; PACHECO, R. C. S. Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento. **Revista eletrônica de estratégia e negócios**. v. 1, n. 2, p. 24-42, 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

TARTARI, J. et al. Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. **Revista Espacios**, v. 35, n. 11, p. 4-15, 2014.

TAVARES, M. das G. de P. **Informação, aprendizagem e criação do conhecimento em comunidades de prática: um estudo de caso**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

TORRES, T. Z. **Colaboratórios em Instituições de PD&I**: compartilhamento e disseminação do conhecimento. 2011. Disponível em <<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/53024/1/01308148015.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2017.

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997.

WILLERDING, I. A. V. et al. Indicadores relevantes para o sucesso do compartilhamento do conhecimento tácito nas empresas: evidências empírico-exploratórias em PMEs catarinenses. **Revista gestão industrial**, v. 11, p. 202-228, 2015.