

**CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
DESAFIOS PARA A CONSOLIDAÇÃO DE PRÁTICAS RESPONSÁVEIS**
**KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONAL LEARNING:
CHALLENGES FOR THE CONSOLIDATION OF RESPONSIBLE PRACTICES**



ISSN: 2595-8704 DOI: <https://doi.org/10.29327/2323543.29.1-10>

Eliziário Jackson Mesquita ¹

RESUMO

A crescente complexidade das organizações tem ampliado a importância do conhecimento como elemento associado à capacidade de aprender, adaptar processos e responder às transformações do ambiente institucional. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional constitui uma dimensão relevante para compreender como conhecimentos individuais são compartilhados, incorporados e transformados em práticas coletivas. Este artigo analisa a relação entre conhecimento e aprendizagem organizacional, enfatizando os desafios envolvidos na consolidação de práticas responsáveis nas organizações. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, fundamentada em produção científica nacional sobre Gestão do Conhecimento, aprendizagem organizacional, capital intelectual e responsabilidade organizacional. A análise indica que a consolidação de práticas responsáveis depende menos da existência isolada de informações e mais da capacidade institucional de criar condições para sua circulação, interpretação e aplicação. Os estudos examinados evidenciam a importância do compartilhamento de conhecimento, da memória organizacional, da interação entre pessoas e da integração entre conhecimento e processos decisórios. Conclui-se que a aprendizagem organizacional representa uma dimensão estratégica da gestão, uma vez que possibilita transformar experiências acumuladas em capacidades institucionais. Os resultados também apontam a necessidade de superar abordagens excessivamente instrumentais da Gestão do Conhecimento, valorizando aspectos culturais, humanos e relacionais presentes nos processos de aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento organizacional. Aprendizagem organizacional. Gestão do conhecimento. Práticas responsáveis. Gestão estratégica.

ABSTRACT

The increasing complexity of organizations has strengthened the importance of knowledge as an element associated with the ability to learn, adapt processes, and respond to changes in the institutional environment. In this context, organizational learning represents an important dimension for understanding how individual knowledge is shared, incorporated, and transformed into collective practices. This article analyzes the relationship between knowledge and organizational learning, emphasizing the challenges involved in consolidating responsible practices within organizations. This is a qualitative, exploratory bibliographic study based on Brazilian scientific literature concerning Knowledge Management, organizational learning, intellectual capital, and organizational responsibility. The analysis indicates that the consolidation of responsible practices depends less on the isolated existence of information and more on the institutional capacity to create conditions for its circulation, interpretation, and application. The studies examined highlight the importance of knowledge sharing, organizational memory, interaction among individuals, and the integration of knowledge into decision-making processes. It is concluded that organizational learning represents a strategic dimension of management because it enables accumulated experiences to be transformed into institutional capabilities. The findings also point to the need to overcome excessively instrumental approaches to Knowledge Management by giving greater attention to cultural, human, and relational aspects of learning processes.

KEYWORDS: Organizational knowledge. Organizational learning. Knowledge Management. Responsible practices. Strategic management.

¹ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialista em Gestão pela FAR – Faculdade Ademar Rosado e em Projetos Sociais: Elaboração e Captação de Recursos. Mestre em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior de Gestão (ISG), Lisboa, Portugal, e doutorando em Ciências da Educação. **E-MAIL:** elizariojacksonmesquita@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

O conhecimento ocupa posição cada vez mais relevante na compreensão das organizações contemporâneas. A capacidade institucional de interpretar informações, acumular experiências e utilizar aquilo que foi aprendido interfere diretamente na maneira como decisões são tomadas e processos são conduzidos. Por essa razão, discutir conhecimento organizacional significa também discutir as condições que permitem às organizações aprender e modificar suas práticas.

A Gestão do Conhecimento não se limita, nessa perspectiva, à implantação de sistemas destinados ao armazenamento de informações. Seu alcance envolve pessoas, processos, tecnologias, experiências e mecanismos de compartilhamento. Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) questionam justamente a redução da Gestão do Conhecimento à implantação de ferramentas, defendendo uma compreensão mais ampla, relacionada às características das organizações inseridas na chamada era do conhecimento.

A aprendizagem organizacional representa uma dimensão complementar desse processo. Uma organização aprende quando consegue transformar experiências em referências para sua atuação posterior. Essa transformação, entretanto, não ocorre de maneira automática. Conhecimentos podem permanecer restritos a determinados indivíduos, perder-se com a rotatividade de profissionais ou não alcançar os níveis responsáveis pela tomada de decisão.

A literatura nacional demonstra que essa problemática possui relação direta com a Gestão do Conhecimento. Fonseca, Mota e Santos Junior (2022), em revisão sistemática realizada no campo da Ciência da Informação, identificaram diferentes pontos de aproximação entre Gestão do Conhecimento e sustentabilidade no contexto organizacional, incluindo inovação, vantagem competitiva, educação ambiental, sistemas organizacionais e inteligência competitiva.

Esse resultado permite perceber que o conhecimento não possui uma única função dentro das organizações. Ele pode apoiar inovação, aperfeiçoamento de processos, formulação de estratégias e desenvolvimento de novas respostas diante de problemas organizacionais.

Nascimento e Oliveira (2022), ao discutirem a Gestão do Conhecimento aplicada às organizações, defendem a integração entre práticas de GC e modelos organizacionais orientados ao desenvolvimento sustentável. A contribuição desses autores é particularmente importante porque desloca a discussão da dimensão puramente conceitual para as condições de implementação das práticas de conhecimento.

Outro aspecto relevante encontra-se no capital intelectual. Nascimento e Sousa Júnior (2019) propõem um modelo conceitual relacionando capital intelectual, Gestão do Conhecimento e sustentabilidade, indicando relações entre dimensões do capital intelectual, processos de GC e adoção de práticas organizacionais.

A partir dessas contribuições, torna-se possível compreender que o conhecimento somente produz efeitos organizacionais quando encontra condições para circular. A experiência de um trabalhador, por exemplo, possui valor limitado quando permanece isolada e não é incorporada às rotinas coletivas.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional envolve uma dimensão institucional. Aprender não significa apenas adquirir novos conhecimentos, mas estabelecer mecanismos que permitam sua permanência, transmissão e utilização. A memória organizacional assume, portanto, importância particular, pois permite conservar experiências que poderiam ser perdidas diante das mudanças de pessoas e estruturas.

Diante desse cenário, o problema que orienta este estudo é: **quais são os principais desafios para transformar conhecimento e aprendizagem organizacional em práticas responsáveis e incorporadas às rotinas institucionais?**

O objetivo geral consiste em **analisar a relação entre conhecimento e aprendizagem organizacional, identificando desafios para a consolidação de práticas responsáveis nas organizações.**

Especificamente, pretende-se: a) discutir a relação entre conhecimento e aprendizagem organizacional; b) analisar a importância do compartilhamento do conhecimento; c) compreender o papel da memória organizacional; e d) identificar fatores que dificultam a institucionalização de práticas responsáveis.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, qualitativa e exploratória. O levantamento concentrou-se em estudos nacionais relacionados à Gestão do Conhecimento, aprendizagem organizacional, capital intelectual e práticas responsáveis.

A escolha da literatura brasileira possibilita observar como o tema vem sendo discutido em contextos organizacionais próximos à realidade nacional. Foram priorizados trabalhos acadêmicos publicados em periódicos científicos e eventos especializados, com atenção para estudos que apresentassem relação direta entre conhecimento, aprendizagem e práticas organizacionais.

Entre as referências utilizadas encontram-se Fonseca, Mota e Santos Junior (2022), Nascimento e Oliveira (2022), Nascimento e Sousa Júnior (2019) e Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007). A seleção também considera estudos nacionais relacionados à aprendizagem organizacional e à Gestão do Conhecimento.

A análise foi organizada em três eixos: produção e compartilhamento do conhecimento; aprendizagem e memória organizacional; e institucionalização de práticas responsáveis.

Não se pretende reproduzir a revisão sistemática apresentada no artigo anterior. O presente

estudo possui outro recorte interpretativo e concentra-se nos processos internos que permitem que o conhecimento seja transformado em aprendizagem e, posteriormente, em prática organizacional.

CONHECIMENTO COMO ELEMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A existência de conhecimento dentro de uma organização não significa necessariamente que ela seja capaz de aprender. A aprendizagem pressupõe movimento: informações são interpretadas, experiências são confrontadas e determinadas conclusões passam a orientar decisões futuras.

Essa distinção é importante porque muitas organizações concentram esforços na criação de bancos de dados, documentos e sistemas de informação sem desenvolver mecanismos equivalentes de compartilhamento. O resultado pode ser uma estrutura formalmente organizada, mas com baixa capacidade de transformar informação em conhecimento utilizado.

Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) contribuem para essa discussão ao questionarem a própria denominação Gestão do Conhecimento quando ela é reduzida a ferramentas ou procedimentos. A questão central está na organização das condições que permitem que o conhecimento seja criado e utilizado.

Assim, a aprendizagem depende de relações entre pessoas, processos e estruturas. Quanto maior a capacidade de interação e compartilhamento, maiores tendem a ser as possibilidades de transformar experiências individuais em repertório coletivo.

COMPARTILHAMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

O compartilhamento constitui uma das condições para que o conhecimento ultrapasse a dimensão individual. Uma experiência que permanece restrita a determinado trabalhador pode desaparecer

quando ocorre sua saída da organização. Quando documentada, discutida e incorporada às rotinas, entretanto, pode tornar-se patrimônio institucional.

A memória organizacional assume, nesse contexto, função estratégica. Ela permite recuperar experiências, compreender decisões anteriores e evitar a repetição de determinados erros. Mais do que arquivar documentos, significa preservar elementos capazes de orientar novas decisões.

Essa perspectiva aproxima-se da própria lógica da Gestão do Conhecimento: conhecimento não deve permanecer estático, mas circular entre pessoas e processos. A organização que aprende é aquela que consegue transformar acontecimentos cotidianos em referências para sua atuação.

O problema, entretanto, não é apenas tecnológico. Uma plataforma pode armazenar milhares de documentos sem garantir que as pessoas consultem, compreendam ou utilizem seu conteúdo. O desafio está na construção de uma cultura favorável ao compartilhamento.

APRENDIZAGEM E CONSOLIDAÇÃO DE PRÁTICAS RESPONSÁVEIS

A responsabilidade organizacional não se consolida somente por meio de normas ou declarações institucionais. Ela precisa alcançar as decisões e comportamentos cotidianos. Nesse processo, a aprendizagem pode funcionar como mecanismo de incorporação de novos padrões de atuação.

Nascimento e Oliveira (2022) defendem que a Gestão do Conhecimento pode ser articulada às estratégias organizacionais voltadas à sustentabilidade, considerando a integração das dimensões econômica, social e ambiental.

Nascimento e Sousa Júnior (2019), por sua vez, identificam relações entre capital intelectual, processos de Gestão do Conhecimento e adoção de práticas de sustentabilidade. Esses resultados indicam que

competências, experiências e conhecimentos acumulados constituem recursos relevantes para modificar práticas institucionais.

A responsabilidade organizacional, portanto, pode ser entendida como resultado de um processo contínuo de aprendizagem. Não se trata apenas de estabelecer o que deve ser feito, mas de desenvolver condições para que as pessoas compreendam, compartilhem e reproduzam práticas coerentes com os objetivos institucionais.

DESAFIOS PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Um dos principais desafios identificados refere-se à distância entre conhecimento individual e conhecimento coletivo. Organizações podem possuir profissionais altamente qualificados sem necessariamente conseguir transformar suas experiências em capacidades institucionais.

Outro obstáculo está relacionado à cultura organizacional. Ambientes nos quais o conhecimento é percebido como fonte de poder individual podem dificultar o compartilhamento. Em sentido contrário, relações baseadas em confiança e cooperação tendem a favorecer a circulação das experiências.

Também existe o desafio da continuidade. Mudanças de gestores, equipes ou prioridades podem interromper iniciativas de Gestão do Conhecimento. Sem mecanismos institucionais de preservação, práticas construídas ao longo do tempo podem desaparecer.

Fonseca, Mota e Santos Junior (2022) demonstram que a literatura brasileira sobre GC e sustentabilidade apresenta diferentes possibilidades de articulação, mas também evidencia a diversidade de abordagens existentes. Essa diversidade reforça a necessidade de pesquisas que investiguem não apenas quais práticas são recomendadas, mas como elas são efetivamente incorporadas às organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender que conhecimento e aprendizagem organizacional constituem dimensões interdependentes. A informação somente assume valor estratégico quando pode ser interpretada, compartilhada e aplicada aos processos institucionais.

A análise da produção nacional demonstra que a Gestão do Conhecimento apresenta possibilidades de contribuição para inovação, desenvolvimento organizacional e consolidação de práticas responsáveis. Entretanto, seus resultados não dependem exclusivamente de tecnologias ou sistemas formais.

A dimensão humana permanece central. Pessoas produzem conhecimento, interpretam experiências e atribuem significado às informações disponíveis. Por essa razão, organizações interessadas em fortalecer sua capacidade de aprendizagem precisam considerar cultura, comunicação, confiança e cooperação.

Outro aspecto identificado é a importância da memória organizacional. Preservar experiências e conhecimentos evita que mudanças de pessoas provoquem perda de capacidades institucionais. A memória, nesse sentido, constitui mecanismo de continuidade.

Conclui-se que o principal desafio não está em acumular conhecimento, mas em **transformá-lo em capacidade coletiva de agir**. Essa transformação exige processos de compartilhamento, aprendizagem e institucionalização capazes de conectar aquilo que a organização sabe àquilo que efetivamente realiza.

Como limitação, destaca-se o caráter bibliográfico da investigação, que não permite verificar diretamente o comportamento de organizações específicas. Estudos posteriores podem avançar por meio de pesquisas de campo, estudos de caso e análises comparativas entre organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

A continuidade dessa agenda de pesquisa poderá contribuir para compreender em que condições o conhecimento deixa de ser apenas um recurso disponível e passa a constituir uma capacidade efetivamente incorporada à gestão.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia Corrêa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. 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*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, 2007.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: Ipea, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

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

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1990.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SOUSA JÚNIOR, João Henriques de. Relacionando capital intelectual, gestão

do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 92-104, 2019.

FONSECA, Diego Leonardo de Souza; MOTA, Kelren Cecília dos Santos Lima da; SANTOS JUNIOR, Roberto Lopes dos. Gestão do conhecimento e sustentabilidade no contexto organizacional: uma revisão sistemática na Ciência da Informação. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, Brasília, v. 15, n. 2, p. 552-570, 2022.

NASCIMENTO, Hellen Cristina Macedo do; OLIVEIRA, Hamilton Vieira de. Gestão do conhecimento e sustentabilidade: das abordagens conceituais à implementação como estratégia nas organizações. *BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, v. 36, n. 2, 2022.

KRAEMER, Rodrigo et al. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, p. 66-79, 2017.