Análise do alinhamento entre os elementos de aprendizagem organizacional/ gestão do conhecimento/ tecnologia da informação no contexto nacional e internacional *

Wagner Igarashi – Unioeste – wigarash@gmail.com

Deisy Cristina Corrêa Igarashi – Unioeste – deisyigarashi@gmail.com

Marina Keiko Nakayama – UFSC – marina@egc.ufsc.br

Resumo

Este artigo investiga o alinhamento entre a produção científica sobre aprendizagem organizacional/ gestão do conhecimento/ tecnologia da informação, no contexto nacional, a partir de pesquisas realizadas por Igarashi et al. (2008), e no internacional por meio de pesquisas realizadas junto ao Portal de Periódicos da CAPES. Foram identificadas percepções no contexto nacional que não tiveram destaque no contexto internacional, algumas que estavam alinhadas, e outras percepções que não foram relatadas no contexto nacional, tais como: a cultura adequada encoraja o compartilhamento do conhecimento; as tecnologias e técnicas de *e-learning* podem encorajar e facilitar a aprendizagem organizacional; as organizações precisam considerar não apenas a tecnologia, mas a infra-estrutura, a cultura e as pessoas.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Gestão do Conhecimento. Tecnologia da Informação.

Analysis of alignment among organizational learning/ knowledge management/ information technology elements in national and international context

Abstract

This paper investigates the scientific production alignment between organizational learning/ knowledge management/ information technology, in national context, based on Igarashi et al. (2008) research, and international context research based on CAPES Journals Portal. Some national context perceptions not found in the international context, some perceptions were aligned, and other perceptions only found in the international context, such as: the appropriate culture encourages the knowledge sharing; e-learning technologies and techniques can encourage and facilitate organizational learning; organizations need to consider not only the technology, but the infrastructure, culture and people.

Keywords: Organizational Learning. Knowledge Management. Information Technology

1 Introdução

Pesquisas desenvolvidas na área de gestão do conhecimento, mais especificamente relacionadas à aprendizagem organizacional, buscam gerar subsídios que auxiliem os envolvidos a identificarem ou delinear elementos que sejam capazes de apoiar as organizações, a fim de as tornarem capazes de gerarem vantagens competitivas e diferenciação. Estes subsídios podem enfocar tanto a identificação dos elementos que devem ser observados no processo de avaliação, quanto os aspectos vinculados aos elementos que apóiam a estruturação de processos destinados a este fim; bem como os relativos às ações geradas, a fim de se obter melhorias no desempenho.

* Esta pesquisa faz parte da tese de doutorado em andamento de Wagner Igarashi

Com vistas a identificar os aspectos vinculados aos elementos que apóiam a estruturação de processos de aprendizagem organizacional, Igarashi et al. (2008) realizaram uma pesquisa no contexto nacional, com base em artigos consultados na *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO). Tal pesquisa evidencia em seus resultados que a aprendizagem organizacional refere-se a um processo de mudança cultural, o qual deveria ser apoiado por ferramentas de tecnologia da informação, bem como observar as especificidades organizacionais, permitindo agregar a este entendimento dois novos elementos, a saber: (a) a possibilidade da tecnologia da informação auxiliar no processo de aprendizagem organizacional como um todo (alavanca, conduz e direciona), e (b) a necessidade de adaptar a ferramenta selecionada ao contexto organizacional, observando aspectos intrínsecos, tais como sua cultura e valores, dentre outros.

Buscando continuar o estudo de Igarashi et al. (2008), este artigo apresenta a pesquisa teórica realizada no âmbito internacional, a qual fez uso do Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), com vistas a responder o seguinte questionamento: Existe alinhamento entre as percepções identificadas no contexto nacional com as percepções do contexto internacional quanto aos elementos que apóiem o processo de aprendizagem organizacional? Ao buscar resposta para este questionamento, acredita-se ser possível atender ao objetivo deste artigo o qual buscar evidenciar o alinhamento entre as percepções do contexto nacional e internacional quanto aos termos aprendizagem organizacional/ gestão do conhecimento/ tecnologia da informação.

Para responder este questionamento, este artigo além desta seção de caráter introdutório apresenta mais quatro seções, a saber: (a) material e métodos, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para se proceder a seleção dos periódicos e artigos pesquisados; (b) resultados e discussão, são apresentados os resultados das pesquisas teóricas realizadas junto ao Portal de Periódicos da CAPES; (c) considerações finais, são evidenciados os elementos que auxiliam a responder o questionamento deste estudo, bem como atingir o objetivo apresentado; e, (d) referências bibliográficas, onde são apresentadas as referências pesquisadas no desenvolvimento deste estudo.

2 Material e Métodos

Neste estudo é realizada uma pesquisa bibliográfica teórica, a qual faz uso das informações disponibilizadas no Portal de Periódicos da CAPES. Como procedimento foram buscados individualmente pelos termos aprendizagem organizacional (*organizational learning*), gestão do conhecimento (*knowledge management*) e tecnologia da informação (*information technology*) junto ao portal. A seleção dos termos se justificam devido a percepção de Fialho et al. (2006, p. 5), os quais consideram que “as idéias sobre a Gestão do Conhecimento e aprendizagem nas organizações são, na verdade, consequência da evolução do pensamento humano, das tecnologias de informação e comunicação, da gestão de pessoas e da própria Gestão do Conhecimento”. A partir da percepção dos autores considera-se existir relação entre os termos aprendizagem organizacional/ gestão do conhecimento/ tecnologia da informação, motivo pelo qual tais termos foram selecionados para a realização da busca.

A pesquisa realizada junto ao Portal de Periódicos da Capes inicialmente identificou dois mil e cinco artigos que abordavam os termos mencionados (*organizational learning, knowledge management, information technology*).

Em um segundo momento, a partir da leitura dos resumos dos dois mil e cinco artigos, foram identificados aqueles que abordavam os termos aprendizagem

organizacional, enfocando o processo de gestão do conhecimento e fazendo uso de ferramentas de tecnologia da informação, resultando em sessenta e oito artigos.

Este estudo, apesar de admitir a correlação entre os termos aprendizagem organizacional / gestão do conhecimento/ tecnologia da informação, está direcionado a identificar elementos que apóiam a estruturação de um instrumento de avaliação da aprendizagem organizacional. Sendo assim, foi aplicada a categorização de aprendizagem organizacional proposta por Pawlowsky, Forslin e Reinhardt (2003) aos sessenta e oito artigos, sob dois enfoques: (a) em relação às fases do processo de aprendizagem organizacional (Difusão, Integração, Criação, Ação e Identificação); e, (b) quanto ao nível de aprendizagem organizacional (Individual, Grupo, Organizacional e Inter-organizacional).

Para tanto, se procedeu a leitura e a análise dos sessenta e oito artigos, e foram selecionados neste estudo os artigos que apresentaram maior número de ocorrência dos elementos em relação ao processo ou ao nível de aprendizagem organizacional. Neste procedimento, foi considerando como fator excludente a não ocorrência de qualquer um dos elementos, quer seja, em relação ao processo, ou em relação ao nível de aprendizagem. Assim, se obteve a seleção de dezoito artigos, os quais são apresentados na seção seguinte em ordem cronológica e segmentados em teóricos e empíricos.

3 Resultados e Discussão

Entre os dezoito artigos selecionados, observou-se que dez apresentam estudos teóricos, ao passo que oito contêm além da revisão conceitual, estudos empíricos (estudos de caso, análise de contexto organizacional, entrevistas, questionários).

Dentre os estudos teóricos que foram pesquisados neste artigo, destacam-se os de Dove (1999), Meso e Smith (2000), Bollinger e Smith (2001), Huosong, Kuanqi e Shuqin (2003), Hussi (2004), Othman e Hashim (2004), Assudani (2005), Falconer (2006), Halawi, McCarthy e Aronson (2006), McAdam, Mason e McCrory (2007).

O estudo desenvolvido por Dove (1999) propõe um processo de arquitetura corporativa, para auxiliar no gerenciamento e aplicação do conhecimento. Para tanto, o autor considera necessário ter proficiência em processos e sistemas de negócio, baseada em aprendizagem organizacional colaborativa e apoiada pela tecnologia da informação. Dove (1999) *salienta a necessidade de existirem mecanismos de aprendizagem organizacional e difusão de conhecimentos sustentados por infra-estrutura e cultura adequadas.*

No artigo de Meso e Smith (2000) consideram que a análise da visão técnica e sócio-técnica de sistemas de gestão do conhecimento pode gerar benefícios de longo prazo para a organização. Para tanto, os autores consideram que para *obter benefícios estratégicos de longo prazo advindos dos sistemas de gestão de conhecimento*, é necessário que as organizações adaptem-se a visão sócio-técnica, desenvolvendo, implementando e dirigindo este sistema. Para isso, segundo Meso e Smith (2000) as organizações precisam *considerar não apenas as tecnologias, mas também as infra-estruturas, as culturas, as pessoas que interagem com os sistemas de gestão do conhecimento e os conhecimentos que devem ser processados por ele.*

O texto de Bollinger e Smith (2001) combina a visão de organização baseada em recursos com a gestão do conhecimento. Neste estudo, os autores consideram a tecnologia da informação como uma ferramenta de suporte para identificar o quê, como e por que; a cultura encoraja o compartilhamento do conhecimento, e o gerenciamento da informação e da comunicação. Bollinger e Smith (2001) dentre os resultados apresentados consideram que os ativos estratégicos são determinantes críticos da capacidade de uma organização em manter vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, a gestão do conhecimento atua como um mecanismo que auxilia a capturar e a

disseminar o conhecimento que existe dentro da organização, sendo que seu êxito ou fracasso está vinculado à capacidade da organização em motivar os seus empregados, pois as atitudes de seus empregados tornam-se, ou não, barreiras à implementação da gestão do conhecimento. Por isso, Bollinger e Smith (2001) destacam a importância da interação, da inovação, da cooperação, e do trabalho em equipe aliados a uma cultura forte, positiva, sustentadora.

O estudo desenvolvido por Huosong, Kuanqi e Shuqin (2003) aplica a tecnologia da informação com enfoque nos novos processos de negócio. Para isso, os autores apresentam um processo de árvores de conhecimento empresarial na construção de sistemas de gestão do conhecimento. A seleção do processo, segundo Huosong, Kuanqi e Shuqin (2003), deve-se ao fato de *as árvores de conhecimento das empresas estarem relacionadas a vários processos de aprendizagem organizacional, os quais estão vinculados as situações internas (intra-organizacionais) e externas (inter-organizacionais) e auxiliam a delinear os fatores de gestão do conhecimento compartilhada.*

Hussi (2004) em seu estudo discute em um único processo os conceitos de capital intelectual e gestão do conhecimento. O autor considera que o *capital intelectual, os ativos intangíveis e a criação de conhecimento são conceitos relacionados à aprendizagem organizacional, sendo estes paralelos um ao outro.* No estudo Hussi (2004) apresenta diferenças quanto aos ângulos de análise destes conceitos.

O estudo desenvolvido por Othman e Hashim (2004) considera a amnésia como uma falha na aprendizagem organizacional, bem como definições e fatores que geram a aprendizagem e a amnésia organizacional. A partir da análise dos elementos apresentados, Othman e Hashim (2004) identificam que a *amnésia ocorre principalmente no estágio de integração e institucionalização do conhecimento, e observa que a tecnologia da informação age como facilitador no processo de aprendizagem organizacional.*

Assudani (2005) em seu artigo apresenta elementos que auxiliam a delinear se o conhecimento é um processo, um recurso ou ambos, fazendo uso de um arcabouço de gestão do conhecimento. Nos resultados do estudo, o autor *reconhece o conhecimento como um recurso de entrada (“conhecimento de”) e como um recurso de produção (“conhecimento para”),* bem como enquanto um processo que liga “o conhecimento de”, “ao conhecimento para”. Deste modo, Assudani (2005) estabelece que o *conhecimento possui atributos relacionados ao recurso e ao processo.*

O estudo desenvolvido por Falconer (2006) considera que as tecnologias e técnicas de *e-learning* podem encorajar e facilitar a aprendizagem organizacional. O autor enfoca como a sinergia contribui na aprendizagem organizacional. Para tanto, ele considera as questões sinérgicas como: a independência, a criação de espaços de aprendizagem seguros e a importância da colaboração na aprendizagem. Falconer (2006) apresenta, também, uma síntese de evidências e domínios de práticas que foram tradicionalmente desiguais, *demonstrando que a tecnologia da informação e os campos de pedagogia e de e-learning podem oferecer meios eficazes de realçar a aprendizagem organizacional.*

Halawi, McCarthy e Aronson (2006), em seu estudo, abordam a relação entre gestão de conhecimento e vantagem competitiva, destacando a necessidade de alinhamento entre as estratégias de gestão do conhecimento e a gestão de negócios. Os autores consideram a gestão do conhecimento como um fator-chave de sucesso para as organizações, por isso eles *estabelecem um programa que apóia a estrutura de governança de modo a abordar a gestão do conhecimento, gerando uma cultura de negócios onde o compartilhamento e a contribuição do conhecimento tem crescido como meio de execução de atividades.*

O estudo de McAdam, Mason e McCrory (2007) apresenta a importância, as definições e as diferenças conceituais sobre conhecimento tácito. Os autores consideram que *o conhecimento tácito pode ser desenvolvido nos níveis individual, grupo e organizacional e que a tecnologia de informação pode prover o suporte necessário*.

Além dos estudos de caráter teórico, são delineados os aspectos observados nos estudos empíricos, os quais foram desenvolvidos por Mathiassen e Pourkomeylian (2003), Loebbecke e Wareham (2003), Szymczak e Walker (2003), Borjesson, Timmeras e Mathiassen (2005), Chae e Lanzara (2006), Meroño-Cerdan, Lopez-Nicolas e Sabater-Sánchez (2007), Nevo, Furneaux e Wand (2007) e Gasson e Shelfer (2007).

No estudo de Mathiassen e Pourkomeylian (2003) os autores enfocam a relação entre o processo de melhoria de software com a codificação e personalização do conhecimento. Este estudo é aplicado em empresas de software, e os autores consideram que cada empresa tem um perfil diferenciado. Mathiassen e Pourkomeylian (2003) concluem que *o processo de melhoria de software é uma forma particular de gestão do conhecimento, sendo aconselhável explicitar a estratégia de gestão do conhecimento adequada*. Eles consideram que *cada organização tem de encontrar seu próprio equilíbrio entre abordagens codificadas e personalizadas*, este equilíbrio tem de ser *dinamicamente ajustado com a maturidade da organização e a forma de gestão do conhecimento adotada deve diferenciar-se frente aos tipos diferentes de serviços*.

Loebbecke e Wareham (2003) abordam o planejamento estratégico no contexto de *e-business* e da sociedade da informação. Os autores observam que os paradigmas administrativos tradicionais são desafiados e que os novos processos de negócio são buscados. Para isso, Loebbecke e Wareham (2003) consideram necessário desenvolver uma perspectiva holística e *integrada que atenda aos paradigmas de gestão do conhecimento e ao planejamento estratégico*. Eles recomendam maior flexibilidade, orientação ao cliente, criatividade e inovação, e observam que nenhum destes itens é novo, mas em muitos casos, *as exigências de tais qualificações tornam-se maiores e mais difíceis de serem alcançadas devido à evolução do comércio eletrônico e da sociedade da informação*.

Szymczak e Walker (2003), no estudo desenvolvido por eles, apresentam a gerência de projeto a partir da perspectiva de organização de aprendizado, enfocando a infra-estrutura de gestão do conhecimento aliada ao suporte e a cultura organizacional. Os autores apresentam elementos quanto ao discernimento e a melhoria da prática de gerência de projetos, em organizações que possuem a capacidade de fazer uso do conhecimento. Szymczak e Walker (2003) consideram que *esta capacidade fornece o estoque de conhecimento da organização, o qual pode ser um mecanismo de sobrevivência*.

Borjesson, Timmeras e Mathiassen (2005) apresentam elementos de que o princípio de desenvolvimento ágil pode apoiar eficazmente o processo de melhoria de software. Os autores consideram que as iniciativas de Melhoria do Processo de Software (MPS) podem ser facilmente interrompidas, são secundárias, e progridem lentamente devido ao fato dos ambientes estarem em modificação. Os autores observam que as metodologias ágeis ajudam as empresas a responderem mais efetivamente aos eventos que minimizam esta iniciativa. O desenvolvimento de práticas de MPS ágil requer coordenação e alinhamento com outras iniciativas de desenvolvimento de organizações de software.

No estudo desenvolvido por Chae e Lanzara (2006), os autores observam como a remodelagem, em sistemas de informações, impacta nos arranjos institucionais produtivos. Os autores questionam porque a mudança tecnológica é difícil e propensa ao fracasso e enfocam as mudanças tecnológicas (*Technochange*), as quais envolvem

tanto projetos típicos de tecnologia da informação, quanto programas de mudança organizacional. Chae e Lanzara (2006) consideram que esta mudança implica na exploração de planos institucionais alternativos e nos pré-existentes.

Meroño-Cerdan, Lopez-Nicolas e Sabater-Sánchez (2007) em seu estudo identificam e mensuram estratégias e instrumentos que apóiam implementações de gestão do conhecimento. Os autores apresentam um mapa para diagnóstico da estratégia de gestão do conhecimento em empresas e consideram que os *instrumentos de tecnologia da informação podem ser usados para diagnosticar a estratégia de gestão do conhecimento*. Salientam que características como: cultura, tamanho e idade são fatores contingentes. Deste modo, *a estratégia de personalização se torna um diferencial ao se formalizar a gestão do conhecimento*, principalmente nas primeiras etapas onde são definidos os instrumentos que apoiarão as estratégias e conduzirão a mensuração.

No estudo de Nevo, Furneaux e Wand (2007), os autores apresentam regras de como a tecnologia da informação pode suportar a inteligência humana. Os autores buscam reconciliar a contradição com relação ao conhecimento como recurso e como processo numa visão de tecnologia da informação. Para isso, eles desenvolvem um modelo de avaliação para Sistemas de Gestão de Conhecimento (SGC), o qual se baseia nas principais atividades de gestão do conhecimento e nas competências necessárias para um SGC. Estas competências são utilizadas para formar um referencial para avaliar um SGC. O modelo proposto pode ser utilizado para *identificar lacunas e sobreposições na medida em que as competências disponíveis e utilizadas pelo SGC alinham-se com as necessidades de Gestão do Conhecimento da organização*.

Gasson e Shelfer (2007) apresentam uma estrutura de avaliação para sistemas de gestão do conhecimento. Os autores demonstram como a tomada de decisão de alto risco pode ser analisada como um sistema de inteligência híbrida homem/ tecnologia da informação. Gasson e Shelfer (2007) consideram que as *iniciativas de gestão do conhecimento não podem estar separadas dos sistemas de informação*.

O mapeamento realizado identifica enfoques e percepções que permitem delinear a percepção dos autores no contexto internacional, assim como no contexto nacional, quanto à aprendizagem organizacional/ gestão do conhecimento/ tecnologia da informação, de tal forma a confirmar o entendimento de Igarashi, et al. (2008) de *a gestão do conhecimento, se referir a um processo de mudança cultural, sendo a aprendizagem um elemento essencial, que deveria ser apoiado por ferramentas de tecnologia da informação*

4 Conclusões

Para o alcance do objetivo deste estudo, a investigação foi conduzida em quatro momentos. Inicialmente, esta pesquisa focalizou os trabalhos que abordavam os termos em inglês de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e tecnologia da informação, junto ao Portal de Periódicos da Capes, o que resultou na seleção de dois mil e cinco artigos que abordavam os termos mencionados. A partir dos procedimentos de leitura e filtragem, descritos na seção de material e métodos, foram selecionados dezoito artigos, os quais foram detalhados na seção resultados e discussão.

Nos dezoito artigos selecionados, foram identificados estudos teóricos e empíricos, nos quais se observou que a tecnologia da informação é considerada como uma ferramenta que apóia o processo de aprendizagem organizacional. Tal observação corrobora com este artigo à medida que confirma, no contexto internacional, a percepção de Igarashi et al. (2008, p. 2) de que “a gestão do conhecimento organizacional refere-se a um processo de mudança cultural, sendo a aprendizagem organizacional um elemento essencial, que deveria ser apoiado por ferramentas de

tecnologia da informação”. Assim, buscou-se no contexto internacional ilustrar esta afirmação a partir da releitura dos textos. Deste modo, foram extraídos elementos dos artigos que sinalizassem a correlação entre os elementos aprendizagem organizacional/ gestão do conhecimento/ tecnologia da informação.

Em relação às percepções sobre aprendizagem organizacional/ gestão do conhecimento/ tecnologia da informação, encontradas no estudo de Igarashi et al. (2008) no contexto nacional a partir de artigos da SCIELO, estas foram confrontadas com as levantadas a partir de artigos consultados e analisados junto ao Portal de Periódicos da Capes. Tal procedimento possibilitou identificar que uma percepção do contexto nacional não teve destaque no contexto internacional, quatro percepções estavam alinhadas e foram identificadas no contexto internacional, e outras percepções que não haviam sido relatadas no contexto nacional.

Em relação à percepção não identificada no contexto internacional tem-se: ‘a necessidade de adaptar a ferramenta selecionada ao contexto organizacional, observando aspectos intrínsecos, tais como sua cultura e valores, dentre outros’.

Em relação às percepções alinhadas entre o contexto nacional e internacional, tem-se: (a) ‘a aprendizagem organizacional deveria ser apoiada por ferramentas de tecnologia da informação’ destacam-se os seguintes autores com a mesma percepção: Dove (1999), Bollinger e Smith (2001), Huosong, Kuanqi e Shuqin (2003), Othman e Hashim (2004), Falconer (2006), McAdam, Mason e McCrory (2007); (b) ‘a aprendizagem organizacional se refere a um processo de mudança cultural’: Dove (1999); (c) ‘a aprendizagem organizacional deveria observar as especificidades organizacionais’ foi observada pelos seguintes autores: Bollinger e Smith (2001), Halawi, McCarthy e Aronson (2006), Mathiassen e Pourkomeylian (2003), Loebbecke e Wareham (2003), Meroño-Cerdan, Lopez-Nicolas e Sabater-Sánchez (2007); e, (d) ‘a possibilidade da tecnologia da informação auxiliar no processo de aprendizagem organizacional como um todo (alavanca, conduz e direciona), tem-se a citação dos autores: alavanca – Huosong, Kuanqi e Shuqin (2003), Gasson e Shelfer (2007); conduz – Meroño-Cerdan, Lopez-Nicolas e Sabater-Sánchez (2007), Nevo, Furneaux e Wand (2007); direciona – Othman e Hashim (2004), McAdam, Mason e McCrory (2007), Loebbecke e Wareham (2003);

Além das percepções elencadas no contexto nacional e analisadas no contexto internacional, foram levantadas mais algumas percepções: (a) Bollinger e Smith (2001), Dove (1999) destacam que ‘a cultura adequada encoraja o compartilhamento do conhecimento’; (b) Falconer (2006) ‘considera que as tecnologias e técnicas de *e-learning* podem encorajar e facilitar a aprendizagem organizacional; (c) Meso e Smith (2000), Szymczak e Walker (2003), Chae e Lanzara (2006) comentam que ‘as organizações precisam considerar não apenas a tecnologia, mas também a infraestrutura organizacional, a cultura organizacional e as pessoas’; (d) Halawi, McCarthy e Aronson (2006) salientam que é preciso criar uma ‘cultura de compartilhamento do conhecimento’; (e) Meroño-Cerdan, Lopez-Nicolas e Sabater-Sánchez (2007) defendem que ‘a estratégia de personalização se torna um diferencial ao se formalizar a gestão do conhecimento, principalmente nas primeiras etapas onde são definidos os instrumentos que apoiarão as estratégias e conduzirão a mensuração’; (f) Meroño-Cerdan, Lopez-Nicolas e Sabater-Sánchez (2007), Nevo, Furneaux e Wand (2007), Gasson e Shelfer (2007) delineiam a importância de instrumentos e modelos de avaliação de sistemas de gestão do conhecimento. (g) Meroño-Cerdan, Lopez-Nicolas e Sabater-Sánchez (2007), Nevo, Furneaux e Wand (2007), Gasson e Shelfer (2007) destacam que ‘a gestão do conhecimento deveria ser apoiada por ferramentas de tecnologia da informação’; e por fim, (h) Bollinger e Smith (2001), Halawi, McCarthy e Aronson (2006), Mathiassen e Pourkomeylian (2003), Loebbecke e Wareham (2003), Meroño-Cerdan, Lopez-Nicolas

e Sabater-Sánchez (2007), consideram que o processo de aprendizagem organizacional/gestão do conhecimento deve estar alinhado à estratégia de cada organização.

A partir das percepções, dos autores pesquisados, acredita-se ser viável a construção, de um instrumento que avalie a aprendizagem organizacional, e sua relação com os elementos principais para sua alavancagem, ou seja, o alinhamento da estratégia da organização e o uso da tecnologia da informação. Tal proposta é viável desde que sejam observadas as preocupações de Silva e Rozenfeld (2003), no contexto nacional e de Meso e Smith (2000), Bollinger e Smith (2001), Halawi, McCarthy e Aronson (2006), Chae e Lanzara (2006), Mathiassen e Pourkomeylian (2003), no contexto internacional; os quais fazem menção às características intrínsecas à organização de como esta pode encontrar seu próprio equilíbrio e amadurecimento.

Como da limitação da pesquisa, destaca-se que o estudo foi desenvolvido utilizando a percepção no contexto internacional, restrito aos artigos consultados a partir do Portal de Periódicos da CAPES e no contexto nacional restrito à SCIELO. Por isso, os resultados gerados, não podem ser considerados em contexto mais amplo.

A partir da limitação apontada, como tópico para futura pesquisa, recomenda-se que sejam realizadas buscas similares em outras bases de dados, ou em anais de congressos reconhecidos pelo sistema QUALIS/CAPES. Adicionalmente, a pesquisa pode ser enriquecida com a busca por outros indicadores. Além da recomendação de caráter teórico, existe também a possibilidade de se construir um instrumento para avaliar a aprendizagem organizacional, com vistas a gerar subsídios para a gestão do conhecimento, calcado em bases de tecnologia da informação, uma vez observadas às características intrínsecas a organização objeto de estudo, ou mais especificamente a sua estratégia.

Referências bibliográficas

- ASSUDANI, R.H. Catching the chameleon: understanding the elusive term “knowledge”. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, N. 2, p. 31-44, 2005.
- BOLLINGER A., SMITH R., Managing organizational knowledge as a strategic asset, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, N. 1, p. 8, 2001.
- BORJESSON, A.; MATHIASSEN, L.; TIMMERÅS, M. Improving software organizations: agility challenges and implications. **European Journal of Information Systems archive**, Vol 15 , N. 02, p. 169 – 182, 2005.
- CHAE, B.; LANZARA, G. F. Self-destructive dynamics in large-scale technochange and some ways of counteracting it. **Information Technology & People**. Vol 19, N. 01, p. 74-97, 2006.
- DOVE, R. Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. **Journal of Knowledge Management**, Vol 3, N. 1, p. 18-35, 1999.
- FALCONER, L. Organizational learning, tacit information and e-learning: A review. **The Learning Organisation**. Vol. 13, N. 02, p. 140 - 151. 2006.
- FIALHO, F. A. P., MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T. C. **Gestão do Conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books 2006.
- GASSON, S.; SHELFER, K. M. IT-based knowledge management to support organizational learning Visa application screening at the INS. **Information Technology & People**, Vol 20, N. 4, p. 376-399, 2007.
- HALAWI, L. A.; MCCARTHY, R. V.; ARONSON, J. E. Knowledge management and the competitive strategy of the firm. **The Learning Organization: An International Journal**, Vol 13, N. 4, p. 384-397, 2006.

- HUOSONG, X., KUANJI, D. and SHUQIN, C., Enterprise knowledge tree model and factors of KMS based on E-C. **Journal of Knowledge Management**, Vol 7, p. 96-106, 2003.
- HUSSI, T. Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 8, N. 2, p. 36-52, 2004.
- IGARASHI, W.; IGARASHI, D. C. C.; VIEIRA, E. M. F.; TODESCO, J. L. Investigação no Contexto Brasileiro Sobre Gestão do Conhecimento/Aprendizagem/Tecnologia de Informação: Pesquisa Realizada Junto a Scientific Electronic Library Online. **Cadernos EBAPE.BR**. Vol 6, N. 2, p. 01 – 18, 2008.
- LOEBBECKE, C., WAREHAM, J. The impact of E-Business and the Information Society on ‘strategy’ and ‘strategic planning’: An assessment of new concepts and challenges. **Information Technology and Management**, Vol. 4, p. 165-182, 2003.
- MATHIASSEN L.; POURKOMEYLIAN P. Managing knowledge in a software organization. **Journal of Knowledge Management**. Vol 7, N. 2, p. 63-80, 2003.
- MCADAM, R.; MASON, B.; MCCRORY, J. Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. **Journal of Knowledge Management**, Vol 11, N. 2, p. 43-59, 2007.
- MEROÑO-CERDAN, A. L.; LOPEZ-NICOLAS, C.; SABATER-SÁNCHEZ, R. Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use. **Journal of Knowledge Management**, Vol 11, N. 2, p. 60-72, 2007.
- MESO, P; SMITH, R. A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, Vol. 4, N. 3, p. 224-231, 2000.
- NEVO, D.; FURNEAUX, B.; WAND, Y. Towards an evaluation framework for knowledge management systems. **Information Technology and Management**. Vol 9 , N. 4, dezembro, p. 233 – 249, 2007.
- OTHMAN R.; HASHIM N.A. Typologizing organizational amnesia. **The Learning Organization: An International Journal**, Vol. 11, N. 03, p. 273-284, 2004.
- PAWLOWSKY, P.; FORSLIN, J.; REINHARDT, R. Practices and tools of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford, p. 775-793, 2003.
- SILVA, S. L.; ROZENFELD, H. Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. **Prod.**, São Paulo, Vol. 13, N. 2, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 Maio 2007.
- SZYMCZAK C.C.; WALKER D.H.T. Boeing – a case study example of enterprise project management from a learning organisation perspective. **The Learning Organization: An International Journal**. Vol. 10, N. 03, p. 125-137, 2003.