

10 - 4 | 2022

Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura

Knowledge Management Contexts and Corporate Education: Systematic Literature Review

Kathyanne dos Santos Costa Rodrigues | John de Castro Matos | Maria Júlia Pantoja

Versão eletrónica

URL: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/> ISSN: 2182-9608

Data de publicação: 30-12-2022 Páginas: 20

Editor

Revista UI_IPSantarém

Referência eletrónica

Rodrigues, K.; Matos, J.; Pantoja, M. (2022). Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura. *Revista da UI_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Exatas e da Engenharia*. Número Especial: Conferência Internacional em Transformação Digital: Cooperação Internacional, multiculturalidade, trabalho colaborativo e ambientes inclusivos, sustentáveis e resilientes. 10(4),48-67. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v10.i4.29099>

CONTEXTOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Knowledge Management Contexts and Corporate Education: Systematic Literature Review

Kathyanne dos Santos Costa Rodrigues

Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil

kathcosta@gmail.com | ORCID 0000-0002-4299-2947

John de Castro Matos

Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil

castro.matos@gmail.com | ORCID 0000-0002-7649-9288

Maria Júlia Pantoja

Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil

jpantoja@unb.br | ORCID 0000-0002-6533-7240

RESUMO

O presente artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura referente a Educação Corporativa no cenário da Administração Pública e a gestão do conhecimento como prática de aprendizagem organizacional no contexto em que o conhecimento se desloca do individual para o coletivo nos Órgãos. Este estudo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura de forma a caracterizar o panorama atual dessas temáticas, o levantamento dos artigos foi realizado a partir de pesquisas às bases de dados CAPES e Web of Science com vistas a identificar publicações indexadas no período de 2017 a 2021. A seleção dos periódicos obedeceu às regras do método Ordinato que organiza a ordem das publicações com maior relevância literária por critérios de fator de impacto e número de citações. Na revisão de literatura há uma abordagem sobre práticas de gestão do conhecimento como indutor das estratégias de educação corporativa, contextualizada no desenvolvimento sistêmico e alcance de resultados pela organização. Os resultados obtidos evidenciaram que os temas têm sido explorados no mesmo contexto de desenvolvimento de pessoas, valorização do capital humano e estratégia para o alcance de resultados nas organizações, mostrando-se como caminho de evolução e alcance de metas organizacionais estruturadas para o atingimento da visão e missão dos Órgãos a partir da valorização do capital humano cognitivo organizacional.

Palavras-chave: Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento, Serviço Público.

ABSTRACT

This article presents a systematic review of the literature referring to Corporate Education in the Public Administration scenario and knowledge management as a practice of organizational learning in the context in which knowledge moves from the individual to the collective in public institutions. This study aimed to carry out a systematic literature review in order to characterize the current panorama of these themes, the gathering of articles was carried out from searches of the CAPES and Web of Science databases in order to identify indexed publications in the period of 2017 to 2021. The journals' selection obeyed the rules of Ordinato method, which organizes publications' order with greater literary relevance according to criteria of impact factor and citations' number. In the literature review, there is an approach on knowledge management practices as an inducer of corporate education strategies, contextualized in the systemic development and achievement of results by the organization. The results showed that the themes have been explored in the same context of people's development, human's capital and strategy appreciation to obtain results in organizations, showing themselves as an evolutionary path and achievement of structured organizational goals to attain public institutions' vision and mission based on the organizational cognitive human capital's valuation.

Keywords: Corporate Education, Knowledge Management, Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa enfoca as perspectivas de valorização do conhecimento pessoal, coletivo e interacional no ambiente organizacional onde o indivíduo constitui sua história profissional atrelada às suas vivências, experiências, cultura social. É no cenário corporativo, intimamente vinculado à formação das habilidades e competências dos funcionários, colaboradores e demais profissionais que algumas empresas começaram a investir em treinamento de pessoas para exercício de funções, na busca por melhor desempenho de funções operacionais de seus trabalhadores.

Para além de desenvolver capacidades, habilidades e atitudes operacionais, táticas e estratégicas, pela inclusão de programas como, os programas de qualidade total, desenvolvimento de lideranças e de profissionalização da cadeia de suprimentos, urge a necessidade de promover o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais (Freire et al., 2016).

Observadas as características dos Órgãos Públicos, é possível compreender que a busca pela efetividade na prestação de serviços agrega valor à capacidade de fornecer serviços que possam contribuir para uma interação sistemática entre o prestador de serviços públicos e seus stakeholders.

No âmbito da Administração Pública Federal e, no intuito de estabelecer uma cultura de planejamento de ações de educação contínua, capacitação e desenvolvimento entre todos os órgãos, o Governo instituiu orientações a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP (Decreto nº 9.991/2019), considerando que políticas de Gestão de Pessoas podem influenciar aspectos de comprometimento e comportamento profissional na busca de capacitar o corpo funcional orgânico para o atingimento de resultados relacionados com a estratégia da instituição.

O Manual de Oslo (OCDE, 2018), expedido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE apresenta como uma das principais estratégias gerenciais dinâmicas a capacidade de coordenar capital humano gerencial: habilidades aprendidas e conhecimentos que os indivíduos desenvolvem, apresentando conceito de uma Gestão de Qualidade Total - TQM, a qual possui uma abordagem de gestão para identificar continuamente potenciais deficiências em processos de uma organização e desenvolver maneiras de superá-los (OCDE, 2018). Esse olhar diferenciado possibilita a servidor, líderes, gestores e equipes perceberem contextos para desenvolvimento de capacidades técnicas evolutivas capazes de contribuir com a criação, preservação, manutenção e disseminação do conhecimento evolutivo como ativo intangível essencial ao atingimento de metas organizacionais.

Nesse contexto, a postura empreendedora dos colaboradores, a troca de experiências e a interação social, geram noções de aprendizagem contínua pela necessidade de capacitação, onde Educação Corporativa - EC representa o desenvolvimento de novas e complexas competências para o desempenho efetivo no trabalho, caracterizada pela sua vinculação estratégica com a vida da empresa com ações educacionais devem ser concebidos e desenhados para bem atender à estratégia do negócio, olhando igualmente para o futuro e para fora da organização. (Castro & Eboli, 2013).

A EC evidencia uma modalidade de educação das pessoas nas organizações que ultrapassa os moldes do treinamento funcional voltado a realização de atividades pessoais e comportamento resolutivo de tarefa individual. A organização aponta atributos essenciais para o atingimento do padrão profissional quanto à perspectiva estratégica dos serviços públicos com foco no resultado.

Assim, as estratégias de EC passam a cuidar do desenvolvimento do capital humano, capital intelectual integrado às metas organizacionais, sendo o foco evolutivo redirecionado à pluralidade de atores envolvidos nas ações da empresa, tanto para a aquisição como para a transmissão do conhecimento operacional e, principalmente, para o compartilhamento e a criação do conhecimento tático e estratégico (Freire et al., 2016).

Em uma perspectiva evolutiva, o surgimento das universidades corporativas demarca a passagem do tradicional modelo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para a Educação Corporativa, que está profundamente inter-relacionada aos conceitos de Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências (Pantoja et al., 2018);

Segundo a OCDE (2018), gerir conhecimento implica na coordenação de todas as atividades de uma organização para dirigir, controlar, capturar, usar e compartilhar conhecimento dentro e fora de seus limites. O gerenciamento dos fluxos de conhecimento deve ser interno e externo. Nesse sentido, envolvem-se todos os personagens responsáveis pela prestação de serviços, bem como o cidadão receptor, a agência reguladora, as estruturas organizacionais, os processos, as rotinas, toda a cadeia de conhecimento relacionada no contexto da organização. Os benefícios das interações vão depender de quão bem o conhecimento é compartilhado na empresa e ligado ao desenvolvimento de pessoas na geração de resultados para a organização.

Somado à teoria de que uma organização por si, não pode criar conhecimento, Von Krogh et al. (2012) estabelecem a premissa de que o processo de criação e uso do conhecimento formam um continuum simultâneo, enriquecido pela diversidade como consequência de múltiplos níveis de envolvimento de indivíduos, equipes e organizações. Assim, a criação do conhecimento organizacional ocorre a partir do compartilhamento entre o conhecimento pessoal, grupal e institucional.

O conhecimento é considerado capital intangível valioso para as organizações públicas, sendo associado à eficácia na aplicação de recursos públicos, ao cumprimento de compromissos com a sociedade e atendimento de suas demandas. Assim, expandir o aperfeiçoamento de competências dos profissionais e equipes corresponde ao desenvolvimento diretamente proporcional da organização à medida em que se torna capaz de construir novos conhecimento e adquirir capacidade responsiva inteligente e vinculada às estratégias do Órgão e integrada ao objetivo de atendimento de demandas públicas.

Para alcançar esse objetivo na melhoria e eficácia da prestação de serviços, vislumbra-se que as organizações foquem em estratégias de Educação Corporativa, proporcionando aos trabalhadores movimento contínuo de desenvolvimento, capacitação, aprendizagem, atualização, ampliação da rede de conhecimentos, comunicação efetiva, tornando-os aptos a desenvolverem um trabalho de qualidade, conectado com as necessidades e exigências da instituição.

Dada a percepção de vinculação dos construtos, a pesquisa buscou responder “como tem sido estudada a Gestão do Conhecimento e a Educação Corporativa voltadas para o alcance de resultados organizacionais?”. A partir dessa questão, será realizada uma pesquisa bibliográfica no intuito de verificar os contextos em que as organizações públicas se inserem nesse cenário pela busca na melhoria da prestação de serviços. Justifica-se o foco no serviço público pela supremacia do interesse público, pela necessidade dos Órgãos em gerar valor social ao atender a população em seus anseios por receber serviços públicos com maior qualidade e excelência.

Assim, foi realizada uma pesquisa de fins exploratório-descritivo, por meio de uma revisão bibliográfica, a partir de base de dados eletrônicos (Scopus, Web of Science, Capes e Science Direct), para o levantamento de publicações teóricas e empíricas, que tratam de Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento.

A estrutura do artigo contém 4 partes, além dessa introdução e das considerações finais. A fundamentação teórica apresenta entendimentos quanto à Educação Corporativa voltada para atingimento de resultados estratégicos e a promoção da Gestão Do Conhecimento como indutor no desenvolvimento educacional da organização, Metodologia e Análise e discussão dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Educação Corporativa estratégica

Para Castro e Eboli (2013), a Educação Corporativa - EC deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte do cotidiano da organização. O conceito de EC é adotado pelas organizações com o intuito de investir no desenvolvimento e qualificação do corpo funcional, mediante alinhamento às estratégias, visão e metas institucionais a partir das competências críticas ao desenvolvimento operacional da empresa.

O propósito da EC é garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem direcionado ao domínio do negócio de educação e treinamento pelas organizações, com melhor aproveitamento de recursos e vinculação de programas educacionais ao desenvolvimento das voltada para os objetivos organizacionais e não apenas para o atendimento de um posto laboral ou de uma função específica (Langhi & Cordeiro, 2021).

A EC surge com o objetivo de alinhar os conhecimentos das pessoas que compõe a organização às estratégias organizacionais. De acordo com Eboli (2004), no Brasil, as iniciativas relacionadas a EC surgiram apenas no final do século XX. A característica desse ensino profissional centrado nas estratégias organizacionais, destaca-se na busca por prover os indivíduos de competências, de forma sistemática, por meio de incentivo à aprendizagem contínua e à produção de conhecimento, com o fim de que se desenvolvam pessoal e profissionalmente, além de poderem desempenhar melhor suas atividades para atingimento das metas organizacionais (Costa, 2020).

A complexidade desse cenário requer que o funcionário se desenvolva com aquisição de novas competências para o desempenho efetivo no trabalho, fato que faz com que a educação corporativa adquira centralidade nas ações educacionais. A partir dessa realidade desenvolveram-se estratégias de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) as quais buscam atender, de forma efetiva e eficiente, à formação e ao desenvolvimento dos profissionais, com foco em resultados, realização de atividades e aumento de habilidades. O que possibilita aos trabalhadores o desenvolvimento da capacidade de aprender e de transpor o aprendido ao sua rotina de trabalho. Os departamentos de treinamento tinham a função de oferecer os treinamentos para os quais foram contratados, de modo que não possuíam foco direto nos resultados e segundo Castro e Eboli (2013), operavam como 'anotadores de pedidos', objetivando apenas desenvolver a competência imediata do indivíduo.

O treinamento tradicional é focado apenas nos funcionários; segundo Ricardo (2012), "os conteúdos são, na grande maioria, de consultores e professores contratados, tendo atividades pontuais, direcionados a propagar técnicas e desenvolver a qualificação dos indivíduos". Esse cenário denota a existência de profissionais capacitados e desvinculados ao propósito da instituição.

Castro e Eboli (2013) sustentam que os objetivos dos Centros de Treinamento evoluíram à necessidade de o funcionário internalizar valores, crenças, hábitos e preferências, personalidade organizacional não cognitiva. Nesse sentido, a Educação Corporativa é um veículo para a consolidação fortalecimento e disseminação da cultura organizacional capaz de alinhar o desenvolvimento de capacidades individuais com as estratégias organizacionais. Percebe-se, portanto, que a EC assume a importante missão de desenvolver as competências da força de trabalho organizacional, transcendendo a aprendizagem individual e a capacitação de pessoas para realização de atividades de rotina, ampliando a visão do desenvolvimento.

Para Pantoja et al., (2018) a EC carrega em si o fator de “comprometimento organizacional com a educação e o desenvolvimento de pessoas emerge como uma vantagem competitiva sustentável, sendo a Educação Corporativa uma ferramenta para induzir a integração vertical, ou seja, o alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais”. As competências humanas se referem à conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas no contexto profissional e organizacional, e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Tais percepções foram transformando a dinâmica do ensinar e do aprender no ambiente corporativo, levando à uma visão sistêmica voltada para o alcance dos resultados das organizações. A EC é uma oportunidade para desenvolver os colaboradores com intuito de aperfeiçoar sua atuação na empresa, e contribuir para a implementação do processo de ensino-aprendizagem organizacional, onde a organização é vista como uma estrutura capaz de aprender e desenvolver o conhecimento estruturado. Para isso, vislumbram-se duas importantes etapas: obter a decisão dos dirigentes e, posteriormente, efetuar um diagnóstico das competências. (Vieira & Francisco, 2012)

Para Castro e Eboli (2013), o que caracteriza a educação corporativa é sua vinculação estratégica com a vida da empresa. Entende-se que os programas, os cursos e as ações educacionais devem ser concebidos e desenhados para bem atender a estratégia do negócio, olhando igualmente para o futuro e para fora da organização, refletindo assim a cultura organizacional.

As ações passaram a permear toda a organização como um trabalho em progresso, a fim de incluir nas estratégias organizacionais o desenvolvimento educacional dos diversos stakeholders (colaboradores, fornecedores e clientes), por meio da ampliação de competências individuais e organizacionais de capacitação. (Esteves & Meiriño, 2015)

Denota-se uma visão sistêmica em que a organização se torna consciente das ações de aprendizagem a qual necessita de implementação estrutural e estratégica para bem funcionar em instituições públicas. Esse processo de implementação, no entanto, deve seguir um modelo de educação corporativa, para o qual Pantoja et al., (2018) propõem as seguintes etapas:

“1. Decisão da administração superior ou dos responsáveis estratégicos em instituir a educação corporativa: além da valorização das pessoas e fortalecimento institucional, a formalização de estruturação de uma EC é uma forma de legitimar e atribuir força ao processo.

2. Definição do alinhamento corporativo ou da localização da unidade na estrutura organizacional: a localização da unidade de EC em níveis mais elevados no organograma da organização facilita o apoio político, fortalece as ações, além de estimular o envolvimento de pessoas no processo de construção do modelo de gestão por competências e na institucionalização da educação corporativa. É importante observar que essas ações, para que sejam bem-sucedidas, precisam ser sustentadas e potencializadas por meio de uma construção coletiva, com a participação das pessoas.

3. Definição da estruturação do conteúdo: deve-se levar em consideração a estratégia institucional, oferecendo ações para o desenvolvimento dos atores que, de alguma forma, contribuem com o cumprimento da missão.

4. Mapeamento da rede de valor: essa etapa envolve a identificação do fluxo nas relações na atuação institucional e o grau de abrangência da EC com o objetivo de aprimorar essas relações para agregar o máximo de valor às entregas ao público-alvo.

5. Estabelecer responsáveis pela implementação: nessa etapa, é importante selecionar perfis requeridos na execução das estratégias de desenvolvimento e profissionalização dos integrantes, tanto no âmbito gerencial como no de natureza técnico-institucional.”

A EC nas organizações sustenta-se por meio de indicadores que apresentem os benefícios percebidos na interferência das práticas educativas com os resultados da organização. Para tanto, é necessário que seja feita uma relação direta entre o investimento na Educação Corporativa e o resultado no alcance das estratégias da organização (Araújo & Domingos, 2020)

Araújo e Domingos (2020) trazem em seu artigo, ainda, o entendimento de que os conhecimentos criados e constituídos por meio de ações da EC precisam ser difundidos na organização de forma

contínua, a fim de que sejam eficazes para o atingimento dos objetivos estratégicos sendo que as ações de GC possuem estas funções de promover a proteção e disseminação do conhecimento.

No decorrer desse artigo, o contexto de Educação Corporativa engloba um programa que compreende ações organizacionais voltadas ao desenvolvimento de competências pessoais dos colaboradores que contribuam para a coletividade do trabalho, cultura organizacional de aprendizagem contínua e que esteja pautado nas estratégias da organização na busca sistêmica de resultados.

2.2 A promoção da Gestão Do Conhecimento como indutor no desenvolvimento educacional da organização

O conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), conhecimento é um conjunto de informações combinadas com experiências, vivências, intuição, é algo que existe dentro das pessoas e faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana e isso possibilita ao indivíduo interpretar, avaliar e decidir, pois os dotados de conhecimento enxergam padrões situacionais interpretando com maior agilidade a resolução de problemas.

Considerado um recurso organizacional, o conhecimento é uma competência tácita, individual, pode ser explicitado por um processo de conversão motivada. Assim, a absorção do conhecimento pelas organizações pode se dar por meio da aprendizagem das pessoas, interações sociais, e pode ocorrer a partir de treinamentos formais, esquemas educacionais e programas de pesquisa e desenvolvimento (Costa, 2020). É preciso ponderar, no entanto, consoante aborda Nonaka & Takeuchi (1997), que “criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização.”

Para Davenport e Prusak (1998) a valorização do conhecimento nas organizações não é algo novo, sendo necessário geri-lo e cuidá-lo, definindo assim Gestão do Conhecimento como “o conjunto de ações que envolve identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações da organização para atingir plenamente os objetivos da organização. É o resultado da interação entre o conhecimento explícito e o tácito.”

Batista (2012), apresenta noções de GC no âmbito da Administração Pública definindo-o como a ação que busca mobilizar o conhecimento existente na organização com a finalidade de alcançar os seus objetivos e melhorar seu desempenho. É um processo que viabiliza o fluxo do conhecimento entre pessoas e grupos nas empresas, sendo o ponto de partida aquele conhecimento já existente na organização, materializado nas pessoas, ou a criação de novos conhecimentos, os quais podem ser geridos pela organização no planejamento estratégico de ações de desenvolvimento e treinamento. Esse processo tem por objetivo identificar se há necessidade de criação, captação e/ou aquisição de determinado conhecimento para manter a dinâmica do fluxo do conhecimento dentro e fora da organização.

A considerar esse fluxo, é possível entender que a gestão do conhecimento depende da ação de interação entre as pessoas, que detêm o conhecimento, de modo a coletizá-lo e convertê-lo em tácito ou explícito, pois gerir conhecimento requer comunicação entre diferentes pessoas, grupos e departamentos. O relatório da OCDE (2016) aponta fontes de conhecimento internas e externas e os fluxos desse bem:

“A coleta de dados sobre as práticas de gestão do conhecimento dentro da empresa pode abranger práticas ou mecanismos para apoiar três atividades de conhecimento: captura de conhecimento, codificação do conhecimento (que auxiliará os fluxos internos de conhecimento) e atividades para promover o compartilhamento de conhecimento dentro da empresa.”

A primeira atividade de absorção e captura do conhecimento pelas organizações pode se dar por meio da aprendizagem das pessoas em organizações, e pode ocorrer a partir de treinamentos formais, esquemas educacionais e programas de pesquisa e desenvolvimento. Assim, observa-se que sob a lógica da GC, a aprendizagem deve ocorrer em todos os níveis de uma organização, pois

isto transforma conhecimento em competências, por meio de mobilização, aprendizagem, participação e comprometimento de gestores e colaboradores (Langui & Cordeiro, 2021).

A criação do conhecimento organizacional interage continuamente e é moldada por mudanças e fatores de socialização, externalização, combinação e internalização, criando a espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). O conhecimento deixa de ser apenas propriedade de um e passa a ser propriedade de vários elementos da equipa, o que aumenta a possibilidade deste não se perder num cenário de rotatividade laboral (Neves & Cerdeira, 2018).

Para a atividade de codificação do conhecimento ocorrer é necessária a participação das pessoas, cujo papel ganha relevância, pois é preciso que os colaboradores das organizações partilhem por vontade própria o conhecimento, de modo que possam evidenciar o seu valor e significado para os diversos processos organizacionais (Langhi & Cordeiro, 2021). Ao passo que o conhecimento é inerente ao indivíduo, é necessário que as organizações apoiem colaboradores criativos para criar e transformar o conhecimento para a construção e conservação de uma memória organizacional, pela construção de repositórios com informação e conhecimento (Esteves & Meiriño, 2015).

A terceira atividade de apoio ao conhecimento pauta-se na sua distribuição pelas organizações corporativas. Para Neves e Cerdeira (2018), “um dos desafios atuais das organizações na construção e preservação da sua memória é a criação de mecanismos e processos que incentivem permanentemente a transferência de conhecimento entre os seus elementos, através da promoção de práticas de abertura, de manifestação de boa vontade, de disponibilidade e criação de oportunidades para a partilha.

É nessa perspectiva e com o auxílio e incentivo da organização, possibilitando ao indivíduo que compartilhe a competência que o qualifica a executar atividades com excelência, conhecimento, habilidade e atitudes satisfatórias ao seu desempenho. A disseminação de competências se dá através da gestão que prepare os indivíduos para novos desafios, ampliando os aspectos intelectuais, emocionais e morais de sua competência num processo que continuamente permita que o conhecimento na organização seja não apenas acessível e compartilhável, mas também utilizável (Esteves & Meiriño, 2015).

A competência de gerir o conhecimento organizacional diz respeito à forma de uma organização olhar para o seu conhecimento e aprendizagem de maneira estratégica. Assim, importa resgatar a concepção de Eboli (2004), trazida nas palavras de Morais (2017), quando aquela autora afirma que a partir do momento em que uma organização opta por investir na educação corporativa inicia-se a criação de um sistema de aprendizado contínuo vinculado às metas e estratégias organizacionais, promovendo a gestão do conhecimento em articulação com outros subsistemas de gestão organizacional.

Assim verifica-se que a GC é competência pessoal que necessita estimular a criação de contextos e espaços permanentes para a produção e compartilhamento do conhecimento. Pantoja, Gervasio e Almeida (2018) trazem em seu texto a noção de que a Universidade Corporativa é uma ferramenta de consolidação e facilitadora das práticas de GC, como um elemento condutor da agenda de aprendizagem da organização:

“Assim, a função da Universidade Corporativa seria garantir que a aprendizagem individual seja capturada e disponibilizada como um recurso para o benefício de toda a organização, promovendo a Gestão do Conhecimento Organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação).

Por outro lado, parte da produção científica analisada aborda também a concepção de que a Gestão do Conhecimento seria o canal para que a Educação Corporativa instale, desenvolva e consolide as competências essenciais da organização, perpetuando a mentalidade de aprendizagem contínua.”

É a junção das etapas de codificação e difusão do conhecimento que se materializa a concepção de uma estratégia de Educação Corporativa modelada às necessidades evolutivas da empresa em sua identidade única. Assim, a EC desenvolve os funcionários para que eles possam atender às estratégias organizacionais traçadas e a GC organiza e colabora com o compartilhamento e registro dos saberes construídos ao longo da trajetória profissional, prospectando as necessidades para o

futuro empresarial, em consonância com as demandas do mercado e da sociedade. (Araujo & Domingos, 2020)

Assim, esta revisão sistemática se propõe a identificar como tem sido estudados os contextos e entre os conceitos de educação corporativa e gestão do conhecimento, verificando se a literatura tem relacionado os construtos de forma complementar e construtiva para modelagem e aplicação de ideias evolutivas.

3 MÉTODOS

Objetivando entender os processos construtivos da Educação Corporativa e a importância do desenvolvimento organizacional integrado à Gestão do Conhecimento, realizou-se, em agosto de 2022, levantamento sistemático das pesquisas científicas que pudessem orientar a construção deste estudo. Nesse sentido, foram adotados os seguintes passos para o levantamento: (i) identificação dos descritores ou palavras-chave; (ii) buscas nas bases de dados e bibliotecas eletrônicas; (iii) filtragem das publicações; e (iv) análise dos artigos (Creswell, 2010).

As primeiras pesquisas foram realizadas no principal repositório de pesquisas do Brasil: o Portal Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O objetivo foi obter acesso aos artigos científicos que abordassem conjuntamente os temas: Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento.

Observada a relevância da seleção dos descritores apropriados, a fim de sistematizar a pesquisa buscou-se os descritores “Gestão do Conhecimento” e “Educação Corporativa”, tendo retornado apenas 36 artigos. Assim, no intuito de obter uma maior estrutura de pesquisa literária capaz de construir conceitos estruturados, com objetivo guiar a construção do problema de pesquisa a ser investigado, foram adicionadas à pesquisa as bases de dados Scopus, Science Direct e Web of Science. Optou-se ainda por incluir os descritores em inglês, cujo retorno totalizou 124 títulos.

A fim de capturar os trabalhos mais relevantes para o tema optou-se por aplicar filtros de seleção ainda nas bases de dados, considerando: a) apenas artigos de periódicos; e b) apenas trabalhos revisados por pares, restando 80 títulos para análise.

Passou-se, então à exclusão de trabalhos duplicados e seleção das publicações acadêmicas baseada na leitura do título. Essa seleção buscou identificar os documentos que trouxessem conceitos conectivos entre os descritores onde GC e EC. A busca resultou em 65 artigos selecionados.

No intuito de encontrar os trabalhos compatíveis com essa pesquisa foram feitas as leituras dos resumos, palavras-chave e conclusões ou considerações finais, na busca de artigos que pudessem apresentar relação de interação na construção de relacionamento efetivo entre GC e EC, desse modo, os estudos que não estavam em conformidade com o objetivo desta pesquisa foram descartados, restando 44 artigos.

A seleção dos artigos de maior relevância foi realizada mediante aplicação do método Ordinatio. Esse método serve como uma estratégia que seleciona, coleta e classifica os artigos sistematicamente a partir de três critérios: ano de publicação, número de citações e fator de impacto do periódico. A partir da equação Ordinatio Index (InOrdinatio), ver Equação 1, é possível classificar os artigos conforme a sua relevância científica (PAGANI et al., 2015).

Equação 1 – Equação InOrdinatio

$$\left(\frac{IF}{1000} + \alpha[10 - (researchyear - publishyear)] + (\sum Ci) \right)$$

Fonte: Pagani, et al. (2015).

A equação é composta pelos seguintes elementos:

a) IF - corresponde ao fator de impacto dos periódicos;

- b) α - representa o valor que o pesquisador determina, que pode variar de 1 a 10, quanto maior o valor de alfa maior é o interesse do pesquisador no fator ano de publicação;
- c) Researchyear - indica o ano que a pesquisa está sendo desenvolvida;
- d) Publishyear - refere-se ao ano de cada artigo analisado;
- e) Ci - número de vezes que o artigo foi citado.

Nesta pesquisa o valor de α atribuído foi 9, sendo analisados apenas os artigos que abordavam as temáticas utilizadas na seleção da base de dados e cuja classificação no Ordinato foi positivada pelo método, aqueles artigos cuja ordenação negativou, foi excluído do rol de leitura e análise. Dessa forma, foi realizada a análise de conteúdo de 11 artigos, na pretensão de verificar o contexto conectivo entre a GC como indutora de boas práticas de EC.

Registre-se apenas que o artigo “Corporate universities – an analytical framework”, de Christopher Prince, Jim Stewart, publicado em 2002, apesar de positivar no método, foi excluído por não constar mais da base de artigos do Journal of Management Development.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sobre as pesquisas nas bases de dados, foi possível traçar um panorama das publicações analisadas referentes Aos descritores “Gestão do Conhecimento” e “Educação Corporativa”. Da primeira busca, quando retornaram os primeiros 84 artigos, usando o Software VOSviewer, foi possível elaborar um mapa de indicando as palavras-chave mais citadas nos artigos e com maior representatividade para o estudo, e que tiveram relação com as palavras-chave usadas para realizar a pesquisa. A partir de uma análise visual do mapa de densidade obtido, destacaram-se como as palavras-chave de maior relevância: gestão do conhecimento, educação corporativa e aprendizagem organizacional. A Figura 1 demonstra o alto nível de conexão entre os assuntos que resta evidente ao verificar a ocorrência dos temas.

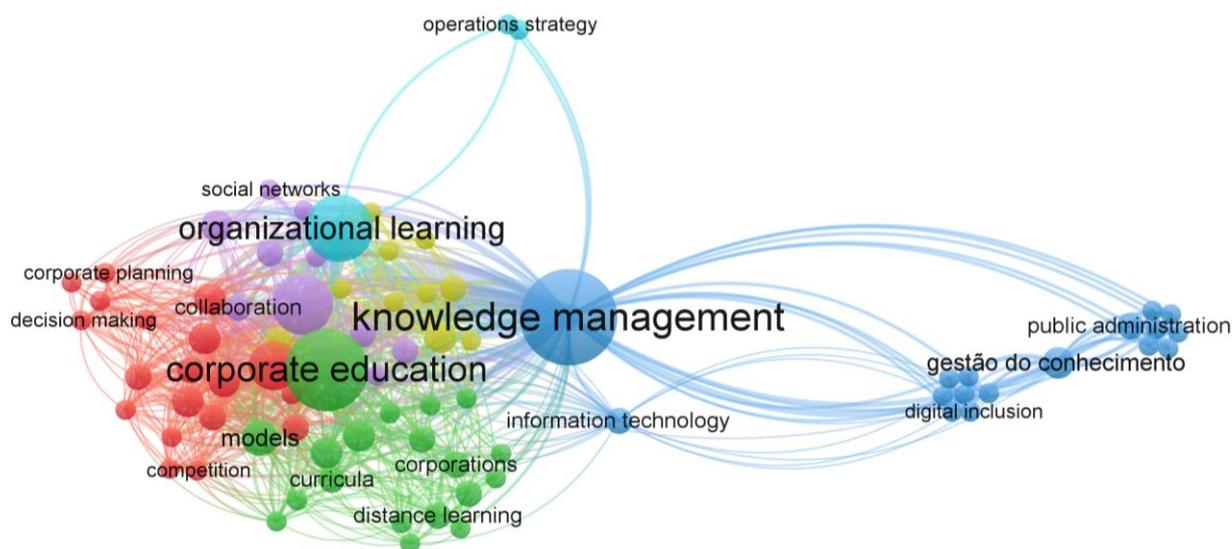


Figura 1 – Incidências de palavras-chave (80 artigos)

Fonte: Elaborado pelos autores, utilizando VOSviewer

A conexão ainda pode ser percebida após a seleção e aplicação do método inOrdinato, pois é possível verificar, a partir dos 11 artigos selecionados, a centralidade dos estudos sobre Gestão do Conhecimento, e as várias conexões entre o construto e um grande emaranhado de publicações que versam sobre educação corporativa em vários níveis de educação e inovação, aprendizagem organizacional, colaboração, estratégia corporativa, tecnologia da informação, vantagens competitivas (Figura 2).

Figura 2 – Incidências de palavras-chave (11 artigos)

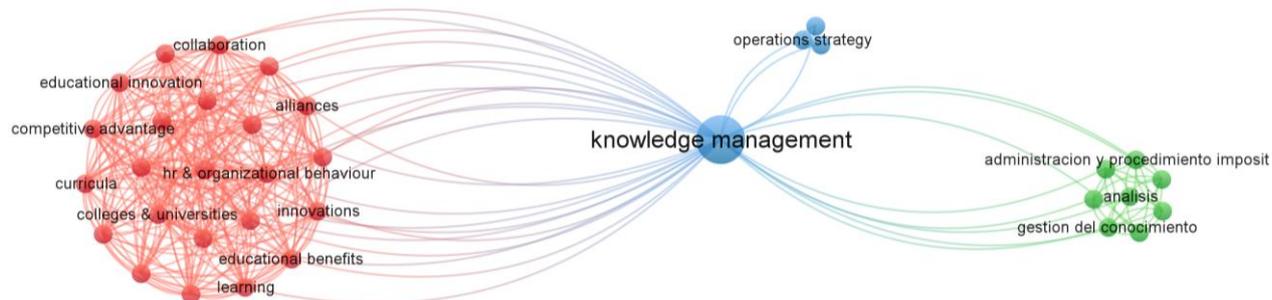


Figura 2 – Incidências de palavras-chave (11 artigos)

Fonte: Elaborado pelos autores, utilizando VOSviewer

Dos 80 títulos selecionados na primeira busca, foi realizada a bibliometria de publicações por ano, no intuito de verificar a constância do estudo dos temas, bem como a importância do fenômeno, aplicações empíricas dos conceitos, atualidade e relevância do tema na academia e a evolução dos estudos e pesquisas. E foi possível identificar o interesse pelo tema a partir da constância das publicações nos últimos anos, demonstrados na Figura 3.

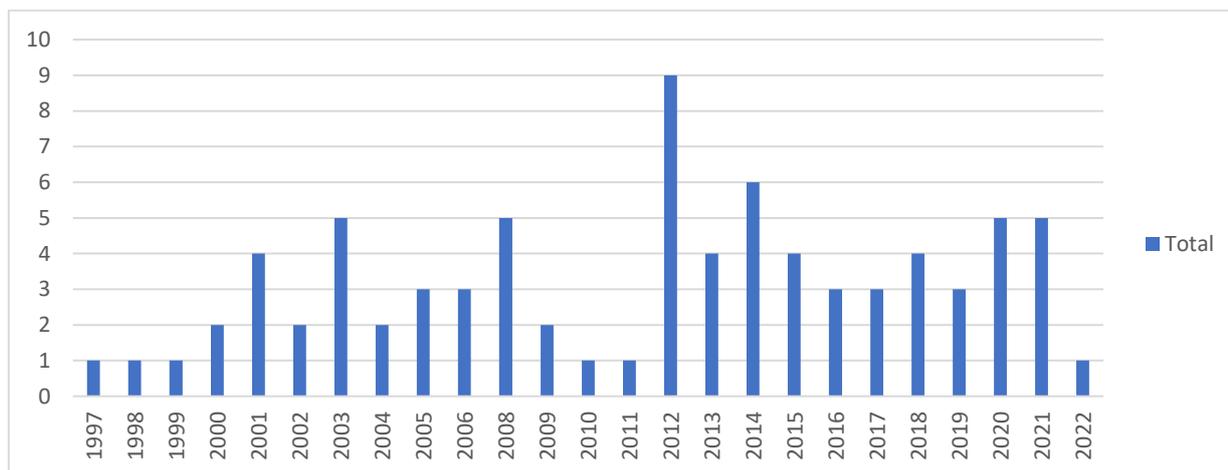


Figura 3 – Publicações por ano (80 artigos)

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da análise bibliométrica dos artigos organizados pelo método inOrdinatio, foi possível visualizar a mesma constância das publicações anuais sobre o assunto, conforme ilustrado na Figura 4. Adicionalmente, a Figura 5, apresenta os periódicos que publicaram os artigos selecionados e evidencia a quantidade de artigos publicados em relação às fontes de publicação. Percebe-se que os artigos estão bem distribuídos pelas revistas, evidenciando representatividade dos descritores e a amplitude do interesse de vários periódicos em abordar as temáticas.

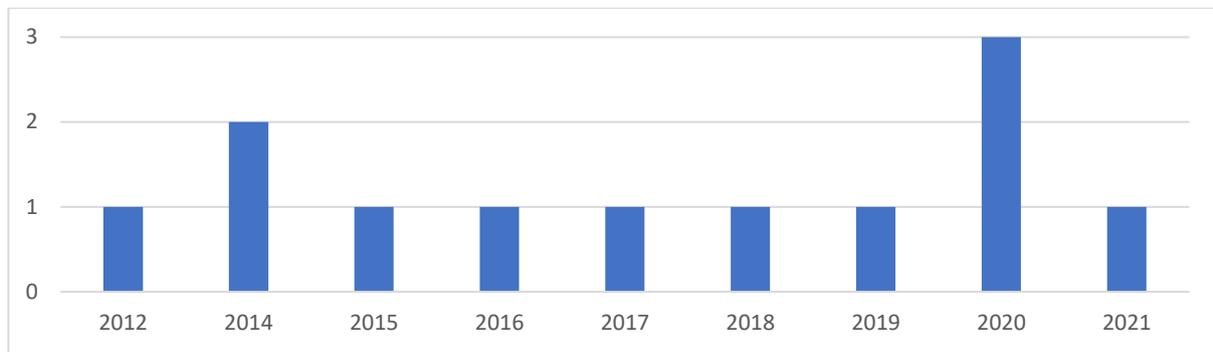


Figura 4 – Publicações por ano

Fonte: Elaborado pelos autores

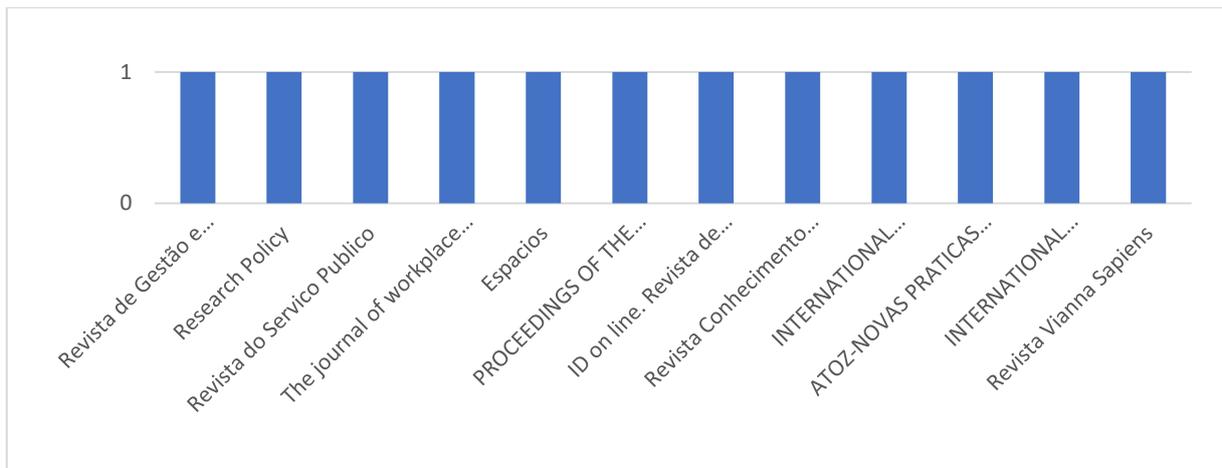


Figura 5 – Publicações por periódico

Fonte: Elaborado pelos autores

No que se refere aos aspectos metodológicos, A Tabela 1, apresenta o registro percentual das pesquisas, evidenciando que 95% dos estudos analisados adotou abordagem qualitativa, enquanto apenas um dos estudos apresentou abordagem quantitativa.

Tabela 1 – Tipo de Pesquisa

Tipo de Pesquisa dos artigos analisados

Tipo de Pesquisa	Quantitativo	Percentual
Quali + Quanti	1	10%
Quali - Pesquisa empírica análise de dados	5	45%
Quali - Revisão de Literatura	5	45%
Total	11	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Na Tabela 2, é possível identificar os autores e os respectivos títulos de suas pesquisas, bem como a classificação dos artigos conforme o número InOrdinatio que cada um obteve após a aplicação do método anteriormente apresentado.

Tabela 2

Classificação dos artigos a partir do *InOrdinatio*

Autores	Artigo	Ano	Journal	InOrdinatio
Foray, D. and Raffo, J.	The emergence of an educational tool industry: Opportunities and challenges for innovation in education	2014	Research Policy	203,007
de Sá Freire, P., Dandolini, G.A., de Souza, J.A., Trierweiller, A.C., da Silva, S.M., Sell, D., dos Santos Pacheco, R.C., Todesco, J.L. and Steil, A.V.	Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa	2016	Espacios	85,0024
Faria Carnivalli Manganelli, A.C., Vargas Ferreira Costa, D., Paradela, V.C. and Magalhães Kirchmair, D.	universidade corporativa do Grupo Berlim S.A.: uma análise de seus pontos fortes e dos aspectos que deveriam ser aprimorados	2021	Revista Vianna Sapiens	84
Araujo, J.A.D. and Domingos, M.D.D.	Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação	2020	Atoz-Novas Práticas em informação e conhecimento	72
Costa, L.D. and Martins, D.D.	Usage of social media in the Knowledge Management process: applications and practices in organizations	2020	International Journal of Innovation	72
de Matos, R.S., de Souza, I.M. and da Silva, F.M.	Práticas de Gestão do Conhecimento do departamento de compras de uma universidade federal	2019	Revista Conhecimento Online	63
Mathias, E.F. and Santos, G.L.	As comunidades virtuais como instrumento de educação corporativa: estudo de caso no Tribunal de Contas da União	2014	Revista do Serviço Público	54,0081 1
Oliveira, R.D.S. and Duarte, F.R.	O Papel Estratégico da Educação Corporativa no Desenvolvimento do Capital Humano: Um estudo bibliográfico	2018	ID on line. Revista de psicologia	54
Fedorova, A., Dolzhenko, R., Dolzhenko, S. and Lapina, V.	The Corporate University as the Internal Expert and the Strategic Partner of the Organization	2017	(14th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational	50

			Learning (ICICKM 2017), pp. 72-80	
Rhéaume, L. and Gardoni, M.	The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation	2015	The journal of workplace learning	32
Ferreira Rocha Gonçalves, S., Reis Lobo Vasconcelos, M.C., Baroni Carvalho, R. and Ramos Neves, J.T.	Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional	2012	Revista de Gestão e Projetos	18

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir são apresentadas as análises sucintas referentes aos artigos selecionados, conforme ordenado na Tabela 2, acima.

O artigo de Foray e Raffo (2014) abordou o conhecimento na perspectiva do surgimento de uma população de empresas especializadas no desenvolvimento e comercialização de ferramentas educacionais e tecnologias instrucionais e a necessidade de um processo de realocação do conhecimento especializado com o surgimento de novos locais de geração e acumulação de conhecimento. Trata da dificuldade em desenvolver práticas educacionais que orientem para as práticas e aprimoramento sistemático, apresentando a P&D educacional com dificuldade na produção de soluções práticas e inovadoras. O artigo descreve o mercado de empresas com condições para atrair e sustentar uma forte atividade empreendedora no negócio de ferramentas para educação corporativa, porém, aborda sem profundidade os temas substanciais da pesquisa.

De Sá Freire et al. (2016) traz um aprofundado estudo do estado da arte sobre o construto de Universidade Corporativa, identificando aspectos históricos e evolutivos da identidade educacional corporativa que pode ser instalada a partir de um modelo elaborado. O texto enriquece o debate ao discriminar conceitos, perfis funcionais, características, níveis de atividades, abrangência de conteúdo, foco estratégico, organizando uma estrutura detalhada de UC trazendo o conceito de Stakeholder University com o propósito de implementar um alto grau de interconexão entre os atores dos processos e maior potencial de criação de valor para a Organização. Ao conectar a Engenharia do Conhecimento, apresenta-se alto grau estratégico para a Instrumentalização da UC em rede, cujas técnicas empenham-se na sistematização e na elaboração de modelos de conhecimento que permitam reuso, padronização, representação semântica e inferências em domínios específicos (isto é, conhecimentos). A Engenharia do conhecimento extrapola a ideia de identificar conhecimentos críticos a serem adquiridos e estabelece sistemas de conhecimento para apoio aos processos de criação, compartilhamento, estruturação, disseminação e utilização dos conhecimentos na organização e junto aos stakeholders que forma a UC em Rede. Por fim, os autores apresentam proposição de diretrizes do modelo Universidade Corporativa em Rede a qual impulsiona e é impulsionada pelas capacidades organizacionais em gerenciar todos os aspectos do conhecimento sistêmico.

O estudo de Faria Carnivali Manganelli et al., (2021), aborda a educação corporativa a partir da implantação de uma Universidade Corporativa no Grupo Berlim S.A., trazendo a necessidade da percepção processual de educação atrelada às metas estratégicas de cada organização. Foram abordados os aspectos situacionais da implementação da UC na empresa, buscando avaliar a evolução da universidade a partir do alinhamento das práticas adotadas com a literatura. Outro aspecto importante foi a abordagem da gestão do conhecimento de modo transversal, como fator explorado na instituição da própria UC cuja missão incide em aperfeiçoar e desenvolver os talentos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem

ativo e contínuo. Assim, o artigo não define conceitos para GC, mas conversa com as competências de valorização do conhecimento no debate do papel do líder como responsável pela expansão e aceleração dos fluxos do conhecimento no contexto criado pela UC e participando do corpo docente desta. Os autores conseguem conectar com eficácia as práticas de transferência do conhecimento pautadas pelo contexto criado pela UC.

O objetivo geral da pesquisa de Araujo & Domingos (2020) é discutir a importância de uma Universidade Corporativa pautada nos pilares da Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação, a fim de possibilitar o resgate da atividade-fim de uma empresa pública e sua sustentação perante o mercado. Observou-se que um dos benefícios da Universidade Corporativa é o alinhamento dos funcionários às estratégias da organização, por meio da aplicação da Educação Corporativa para o desenvolvimento integral do trabalhador pela necessidade de aprender para aperfeiçoar os resultados da organização. Além disso, a Gestão do Conhecimento foi observada como um modo de compartilhar o que se sabe, a fim de que a organização não perca conhecimentos que impactam em seus resultados, como por exemplo, com o desligamento de colaboradores. Para que ocorra a disseminação desta dimensão, é preciso criar um ambiente propício, pautado na confiança. GC apresenta-se, ainda, na necessidade de proteger os conhecimentos construídos e de inovar para ajustar a organização às novas demandas contextuais, o que justifica a adoção de uma UC.

Costa e Martins (2020), realizaram uma Revisão Sistemática de Literatura sobre a presença da gestão do conhecimento nas mídias sociais da qual resultou a identificação de objetivos como aprimoramento de comunicação organizacional educação corporativa e possibilidade de acesso à informação. Apesar de apresentar o fluxo de comunicações da mídia social como agente importante para aprimoramento da EC os autores não aprofundaram na questão, apresentando tão somente a crescente tendência de associação desse tópico de estudo às práticas de GC associadas ao uso das Mídias Sociais - SM. O artigo contribui ao apresentar uma ampla capacidade de aprender por meio do SM, interagir com os alunos, fazer networking com outros profissionais, interagir e se conectar sem sair de casa em tempos de crise financeira, ações que representam fluxos ativos de conhecimento a ser geridos.

O artigo dos autores Matos, Souza e Silva (2019), foi mantido na pesquisa por apresentar a relevância da educação continuada pelas práticas e uso de ferramentas de GC, dentre as quais o artigo destaca a educação corporativa que possui “processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal uniformemente em todas as áreas organizacionais. Além do desenvolvimento e educação dos funcionários, pode incluir outros envolvidos na cadeia de valor da organização.”. A prática foi reconhecida na análise da percepção dos participantes da entrevista que são servidores da respectiva Universidade Federal.

A pesquisa qualitativa realizada por Mathias e Santos (2014), utilizando método de estudo de caso no Tribunal de Contas da União, apresenta a capacidade de comunidades virtuais atuarem como um ambiente de aprendizagem, desde que a ele sejam acrescidos objetivos educacionais claros, seletividade de conteúdos e vinculação aos interesses organizacionais, onde o acesso ao conhecimento ganha amplitude gerando a consequente necessidade de gerir a criação, codificação e compartilhamento deste conhecimento, oportunizando capacitar funcionários. No contexto deste estudo, as Tecnologias da Informação - TDICEs representam um conjunto de instrumentos e mecanismos digitais, eletrônicos e virtuais que possibilitam introdução de mudanças nas ações de educação corporativa, direcionando o foco para resultados organizacionais mais efetivos, por meio da reunião estratégica da aprendizagem e da gestão do conhecimento. O artigo apresenta a amplitude de possibilidades que as TDICEs possuem sobre o gerenciamento da informação e do conhecimento pois as TDICEs tanto podem subverter as antigas estruturas organizacionais quanto terem o seu uso restrito aos limites suportados pela cultura da organização. Nesse sentido, o texto conclui que no contexto da sociedade informacional, a organização precisa ser capaz de promover educação corporativa potencializando o uso das TDICEs, em especial, na criação de espaços

colaborativos, como as comunidades virtuais, para que os indivíduos possam colocar em prática seus conhecimentos e agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Oliveira e Duarte (2018) assumiram que o conhecimento se tornou um dos fatores primordiais para a consecução dos objetivos organizacionais, com o intuito de colaborar com o fortalecimento da gestão pública analisando o papel estratégico da Educação Corporativa como instrumento de desenvolvimento do capital humano numa constante de ações de capacitação de servidores se iniciam com a posse e permanecem ao longo da vida laboral. Assim a educação corporativa é apresentada como um processo educacional de desenvolvimento continuado de grande valor para as instituições alcançarem os seus objetivos estratégicos em cenários complexos e incertos, pois através da educação corporativa as organizações passaram a enfatizar o compromisso com a gestão do conhecimento e o investimento em educação continuada como um instrumento de gestão de pessoas com foco nas suas próprias estratégias, missão e valores.

A partir da revisão teórica de Fedorova et al. (2017), define-se Educação Corporativa a principal ferramenta para desenvolver as competências, habilidades e conhecimentos dos colaboradores, visando o melhor aproveitamento dos recursos humanos da empresa e alinhados à estratégia da empresa, de modo a adquirir conhecimentos dos stakeholders e garantir a obtenção de resultados efetivos e indicadores qualitativos de desempenho da empresa. Os autores usaram o estudo de caso para analisar a experiência da Sberbank Corporate University. Dentro de uma análise comparativa com outras universidades corporativas, foi identificado, dentre outros, o uso das práticas de Gestão do Conhecimento e Banco de Talentos, todas com o objetivo precípua de implementar o objetivo corporativo sendo considerados estágios de desenvolvimento que a universidade já possui nesse contexto. Entende-se aqui que o sucesso das universidades corporativas do futuro pode depender da capacidade da organização de gerenciar e aproveitar a interação complexa dos subsistemas de aprendizagem organizacional e desenvolver uma cultura de autoaprendizagem em toda a organização. O conhecimento é valorizado como desenvolvimento do capital humano contributivo para implementação estratégica da empresa.

O objetivo de Rhéaume e Gardoni (2015) foi demonstrar as justificativas estratégicas de uma Universidade Corporativa e o seu papel no desenvolvimento e difusão do conhecimento focando nas UCs do ponto de vista da gestão do conhecimento e sua importância para a competição empresarial. Como vantagens e fatores de popularidade de uma UC estão a velocidade de atualização de competências funcionais, crescimento da economia baseada em conhecimento e seu ciclo, acesso contínuo a treinamentos simultâneos para diferentes equipes, a contribuição direta para a criação de valor corporativo, desenvolvimento adaptado às necessidades de formação específicas da empresa, reforça e cria vantagens competitivas, flexibilidade estrutural. Como desvantagens são listados possibilidade de a UC se tornar independente da organização, alto investimento inicial, opera em um setor informacional de alta velocidade ou turbulento. Os autores trazem a perspectiva de abordagem de inovação aberta por meio de parcerias na busca de equilíbrio entre os fatores apresentados. A conclusão apresenta os principais impulsionadores de uma economia baseada no conhecimento: a dependência de estratégias direcionadas ao conhecimento e a necessidade de gerenciar esse conhecimento de forma mais sistemática, mantendo-se a ligação entre conhecimento e vantagem competitiva e em como as UCs podem ser ferramentas de formulação e mobilização para o currículo corporativo.

O estudo de caso de Ferreira Rocha Goncalves et al. (2012) foi realizado na Administração Tributária de Minas Gerais, tendo o foco principal no estudo da Gestão do Conhecimento na busca de encontrar as práticas e técnicas utilizadas naquele Órgão Público. Apesar do artigo não trazer teorias quanto ao construto EC, aponta um panorama relevante em relação ao desconhecimento de práticas de Educação Corporativa por parte de participantes do Órgão, o qual já possuía algumas práticas de GC implantadas à época da pesquisa. Ainda, é possível notar que, devido ao estudo ser realizado de forma precoce, não foi constatada a implantação de uma cultura de gestão do

conhecimento sendo necessário o estímulo à necessidade de educação continuada e treinamentos permanentes.

Com base na leitura e análise dos 11 periódicos resultados obtidos, conclui-se que a educação corporativa requer um processo estratégico e dinâmico que leve em consideração o mapeamento organizacional sendo consideradas as competências essenciais à missão da organização e aquelas necessárias ao exercício de cada função dentro da instituição.

É possível identificar que a gestão do conhecimento é fator de valorização do capital humano latente dentro das organizações e que ainda resta muito a aprender quanto a efetivação das práticas de gerenciamento desse construto. Obviamente adoção estratégica, conceitual e estrutural da Educação Corporativa para impulsionar a criação, disseminação, transformação dos fluxos do conhecimento dentro da organização converge com a necessidade de profissionalização da formação educacional empreendedora dos atores envolvidos no processo produtivo institucional, seja para obtenção de lucro privado ou alcance da excelência na prestação de serviços públicos.

No entanto, ao considerar os fatores interferentes na implementação da EC, é importante salientar que a ausência de decisão estratégica do staff pode dificultar o alinhamento entre os objetivos estratégicos, o planejamento, as soluções de aprendizagem e as atividades das organizações. Cabe ressaltar que o presente artigo contribuirá ainda para que sejam realizados novos estudos e pesquisas sobre a educação corporativa nas organizações, bem como para o desenvolvimento de soluções de problemas que venham a surgir no ambiente organizacional.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como motivação encontrar uma resposta à seguinte pergunta: como tem sido estudada a Gestão do Conhecimento e a Educação Corporativa voltadas para o alcance de resultados organizacionais? Para atender a esse questionamento foi conduzida uma investigação em bases de dados na busca de artigos que estivessem relacionados às temáticas envolvidas. Para tanto, foi utilizado o método *Ordinatio* que subsidiou a seleção, coleta e classificação dos trabalhos mais importantes para a área de acordo com os critérios de seleção.

Os 11 artigos analisados por esta pesquisa abrangeram o recorte temporal correspondente ao período de 2012 a 2021. Percebe-se que a maior quantidade de artigos publicados ocorreu no ano de 2014 e 2020, com 2 e 3 publicações, respectivamente. Ao considerar a produção por país, percebe-se que o Brasil possui maior número de publicações, correspondendo a setenta e três por cento dos trabalhos aqui examinados. Conforme o fator *InOrdinatio*, o artigo mais bem avaliado é dos autores Foray e Raffo (2014), cujo valor de classificação é de 203,007. Já o artigo com menor valor é dos autores Ferreira Rocha Goncalves et al. (2012), com classificação ordinal de 18 pontos. Percebe-se que há uma grande diferença entre os números *InOrdinatio* entre os artigos que foram analisados por esta pesquisa.

Dos artigos analisados no presente estudo, evidencia-se que, apesar do interesse acadêmico pela necessidade de integração dos construtos e a importância de sua implementação para valorização do capital humano, desenvolvimento do potencial organizacional e para o alcance de resultados estratégicos, ainda há baixo índice de implantação de estratégias integradoras da Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa, como práticas ativas de comunicação, que ajudam a criar um ambiente propício à troca de conhecimento e à disseminação de conhecimento melhorando o fluxo informacional.

Assim, é possível sugerir como estudos futuros a investigação com foco nas dificuldades para implementação de estratégias e estruturas de EC e GC em ambientes corporativos de iniciativa pública e nos possíveis efeitos das tecnologias e práticas de compartilhamento do conhecimento tácito, no fluxo informacional, bem como no uso e reuso de informações para a criação de conhecimento.

6 REFERÊNCIAS

- Araújo, J. A. O; Domingos, M. L. C. (2020). A proposal for corporate university based on the pillars corporate education, knowledge management and innovation management. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*;9, n. 1: jan./jun.; 42-53, 24(2), p. 53-42. <https://doi.org/10.5380/atoz.v9i1.69660>
- Cabral, P. C. N.; De Abreu, C. M. (2007). A gestão do conhecimento como ferramenta para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. *Revista Dissertar*, 1(10 e 11), p. 76. <https://doi.org/10.24119/16760867ed15131>
- Castro, C; Eboli, M. (2013). Universidade corporativa: Gênese e questões críticas rumo a maturidade. *Revista De Administração De Empresas*, 53, 408-414. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000400008>
- Costa, M. O (2020). *Relação de capacitação e comprometimento organizacional de servidores públicos moderada pela percepção das políticas de TD&E e desenvolvimento* [Doctoral dissertation, Fundação Getúlio Vargas]. <https://hdl.handle.net/10438/29642>
- da Silva Oliveira¹, R.; Duarte, F. Ricardo. (2018). O Papel Estratégico da Educação Corporativa no Desenvolvimento do Capital Humano: Um estudo bibliográfico. *ID on line. Revista de psicologia*, 12(42), p. 225-235.
- da Silva Ramos, T. B. et al. (2020) A gestão do conhecimento organizacional vista por meio do conceito de educação corporativa. *Multidebates*, 4(2), p. 227-232.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998) *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Elsevier Brasil.
- de Barros Teixeira, R.; Barbosa, R. R. (2021). A gestão do conhecimento no contexto do teletrabalho em função do isolamento social. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*. <https://doi.org/10.35699/2237-6658.2021.37267>
- de Matos, R. S; De Souza, I. M; Da Silva, Flora Moritz. (2019). Práticas de gestão do conhecimento do departamento de compras de uma Universidade Federal. *Revista Conhecimento Online*, 1, p. 38-65. <https://doi.org/10.25112/rco.v1i0.1485>
- de Oliveira Araujo, J. A; Da Costa Domingos, M. L. (2020). Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 9(1), p. 42-53. <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v9i1.69660>
- dos Santos Costa, L., & de Araújo Martins, D. (2020). Utilização das redes sociais virtuais no processo de gestão do conhecimento: aplicações e práticas no campo das organizações. *International Journal of Innovation*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.5585/iii.v8i1.285>
- dos Santos Gomes, H., dos Santos Filho, O. I., dos Santos Cavalcante, J. L., & dos Santos Júnior, G. S. (2020). Educação Corporativa a Distância: uma Revisão Integrativa. *EaD em Foco*, 10(2). <https://doi.org/10.18264/eadf.v10i2.1034>
- Dos Santos, R. S. et al. (2017). Organizações de aprendizagem: disciplinas para a gestão com pessoas no serviço público. *Holos*, 8, p. 205-228. <https://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=481554853016>
- Eboli, M. (2004). Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. p. 278-278. São Paulo, Gente.
- Esteves, L. P.; Meiriño, M. J. (2015). A educação corporativa e a gestão do conhecimento. In *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (Vol. 13).
- Fedorova, A. et al. (2017). A universidade corporativa como especialista interna e parceira estratégica da organização. In *Conferência Internacional sobre Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional*. p. 72-80.

- Foray, D., & Raffo, J. (2014). The emergence of an educational tool industry: Opportunities and challenges for innovation in education. *Research Policy*, 43(10), 1707-1715. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.07.010>
- Fortini, C. A. S. (2021). *O uso de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) na educação corporativa a distância: subsídios para um modelo de implementação em uma organização pública*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília] <https://repositorio.unb.br/handle/10482/42196>
- Freire, P. D. S., Dandolini, G. A., Souza, J. A., Trierweiler, A. C., Silva, S. D., Sell, D., ... & Steil, A. (2016). Corporate University Network: Initial Considerations for a New Model of Corporate Education. *Revista Espacios*, 37(5), 1-20. <https://w.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>
- Inazawa, F. K. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14, p. 206-220. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000300013>
- Langui, C.; Cordeiro, D. de S. (2021). Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. *Ensino em re-vista*, 28, p.e055. <https://doi.org/10.14393/ER-v28a2021-55>
- Manganelli, A. C. F. C., Costa, D.F., Paradela, C., & Kirchmair, D. M. (2021). A universidade corporativa do Grupo Berlim SA: uma análise de seus pontos fortes e dos aspectos que deveriam ser aprimorados. *Revista Vianna Sapiens*, 12(2), 30-30. <https://doi.org/10.31994/rvs.v12i2.774>
- Mathias, E. F.; Santos, G. L. (2014). As comunidades virtuais como instrumento de educação corporativa: estudo de caso no Tribunal de Contas da União. *Revista do Serviço Público*, 65(3), p. 321-334. <https://doi.org/10.21874/rsp.v65i3.627>
- Morais, Q. C. F. (2017). Educação à Distância Integrada à Educação Corporativa: estudo de caso. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília] <https://repositorio.unb.br/handle/10482/23227>
- Neves, N. A. S.; Rodrigues, E. S. P. (2021). Educação corporativa no serviço público. *Educação*, 44(1), p. e32875-e32875. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2021.1.32875>
- Neves, P. M. C.; Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 8(1), p. 3-19.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. (3th ed.). Editorial Trócaire.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2015). *Frascati Manual Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OCDE: <https://doi:10.1787/9789264239012-en>.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. (4th ed.). OCDE: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Pantoja, M. J.; Gervasio, L. P.; Almeida, C. A. (2018). Como integrar a gestão por competências e a gestão do conhecimento para um novo modelo de educação no Ministério Público brasileiro? *Revista da Corregedoria Nacional: atuação do Ministério Público na área de evolução humana e qualidade de vida*, Brasília, 6, p. 214-230. https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Corregedoria/Publicacao/Revista_da_Corregedoria_Nacional_-_Volume_VI.pdf. Acesso em: 23 de agosto de 2022.
- Rhéaume, L.; Gardoni, M. (2015). Os desafios enfrentados pelas universidades corporativas no enfrentamento da inovação aberta. *Journal of Workplace Learning*, 27(4), p. 315-328. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2014-0023>
- Silva, A. P.; Heber, F. C.; Freitas, P.; & D'ambrozio, I. S. S. (2020). DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA: TRANSIÇÕES PARADIGMÁTICAS

NA CONSTRUÇÃO DO SABER NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 7(2), p. 425-460. <https://doi.org/10.21583/2447-4851.rbeo.2020.v7n2.345>

- Silva, S. W. et al. (2018). Impactos do e-learning em um programa de educação corporativa. *Revista Gestão & Conexões*, 7(2), p. 184-202. <https://doi.org/10.47456>.
- Silva, T. C.; Burger, F. (2018). Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 18(1), p. 7-19. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569>
- Souza, D. L. et al. (2013). Teorias da aprendizagem e gestão do conhecimento: um alinhamento teórico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(4), p. 42-57. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742851010>
- Toledo, G. S.; Domingues, C. R. (2018). Produção sobre educação corporativa no brasil: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), p. 108-127. <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.755>
- Vasconcelos, M. C. R. L.; Carvalho, R. B.; Neves, J. T. R. (2012). Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no âmbito da administração tributária de Minas Gerais: oportunidade para uma política institucional. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), p. 235-259. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.96>
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>
- Zangiski, M. A. S. G.; de Lima, E. P.; Da Costa, S. E. G. (2013). Construção e desenvolvimento de competência organizacional: Contribuições para a gestão de operações. *International Journal of Production Economics*, 144(1), p. 76-89. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-production-economics/vol/144/issue/1>