

## **AMBIENTES ORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA**

**CÍCERO HERMÍNIO DO NASCIMENTO JÚNIOR**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**PAULA LUCIANA BRUSCHI SANCHES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**ANIELSON BARBOSA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# AMBIENTES ORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

## 1 INTRODUÇÃO

As teorias e perspectivas de aprendizagem foram se desenvolvendo ao longo das últimas décadas do século XX, abordando diferentes bases epistemológicas, pressupostos e conteúdos variados que se transformaram em abordagens aplicadas a diversos contextos. O espaço de aprendizagem pode envolver aprendizagem cotidiana, aprendizagem escolar, aprendizagem no trabalho, aprendizagem baseada em redes, entre outros (ILLERIS, 2013). Assim, a condução de pesquisas que incorporam a relação complexa entre professores, alunos e ambientes de aprendizagem possibilita a compreensão de fenômenos que ocorrem e a consistência dos conhecimentos e habilidades ensinados (GODOI; MONTES DA SILVA, 2015).

O termo “Ambiente de Aprendizagem” possui uma amplitude em sua literatura (SILVA, *et al.*, 2021) ao abranger recursos, tecnologias, métodos de ensino, formas de aprendizagem e conexões com contextos sociais e globais. Ele também considera os aspectos comportamentais e culturais humanos, incluindo o papel das emoções na aprendizagem. Neste artigo, o Ambiente de Aprendizagem envolve práticas humanas e sistemas materiais, assim como uma ecologia formada pela combinação de seres vivos e o ambiente físico (WARGER; SERVE; DOBBIN, 2009).

Em suas concepções iniciais, o ambiente de aprendizagem envolve um espaço de ensino voltado para educação formal e uma percepção cognitiva e individual. Com o tempo, foi possível perceber que esse conceito poderia ser ampliado para outros contextos, incorporando uma perspectiva social e coletiva (LAVE; WENGER, 1991). Neste estudo, o foco é na aprendizagem em contextos organizacionais, caracterizados por um espaço de aprendizagem que envolve condições organizacionais internas e externas para que a aprendizagem ocorra.

A aprendizagem é um processo contínuo e fundamental para o desenvolvimento humano, e sua importância é ainda mais evidente no contexto organizacional, uma vez que a capacidade de aprender e se adaptar pode fazer a diferença no desempenho dos indivíduos e da organização. O entendimento de como as organizações desenvolvem um ambiente propício à aprendizagem é importante para a compreensão de como esse ambiente se configura na prática.

O termo “espaço de aprendizagem” cede lugar ao “ambiente de aprendizagem” porque amplia a percepção do ambiente para além de um local físico onde os indivíduos interagem. Para Warger, Serve e Dobbin (2009), o ambiente é dinâmico e implica a multiplicidade de atores, forças e sistemas interagindo. Nesse ambiente, a aprendizagem não ocorre apenas em um espaço físico delimitado, como uma sala de aula, mas sim em um contexto mais amplo, que abrange diferentes interações e influências associadas a fatores tecnológicos, sociais e psicológicos (SILVA *et al.*, 2019).

O contexto em que ocorre a interação e a criação de conhecimento nas organizações é definido como *Ba* pelos autores Nonaka, Toyama e Byosière (2001). A definição vem do filósofo japonês Kitaro Nishida, que propôs originalmente o conceito de *Ba* como um contexto ou espaço onde indivíduos, grupos ou organizações interagem na medida em que influenciam ou são influenciados por aspectos históricos, sociais e culturais. Apesar de ser um conceito teoricamente relevante, ainda é necessário realizar pesquisas empíricas sobre o *Ba*, uma vez que seu significado evoluiu de uma perspectiva inicialmente japonesa para uma global e seu entendimento e aplicabilidade foi discutido em campos de estudo como ciência da informação, gestão e literatura de sistemas de informação (ALVARENGA NETO; CHOO, 2011).

A criação de um ambiente organizacional favorável exige um esforço contínuo por parte de seus membros. Ao superar os desafios e criar um ambiente de confiança, colaboração e aprendizagem, a organização pode potencializar a geração de conhecimento, promover a

inovação e alcançar melhores resultados em um ambiente dinâmico e em constante mudança (SILVA, 2009).

Perspectivas de estudiosos sobre o conteúdo, mesmo que em alguns momentos em posicionamentos conflitantes, são importantes para evolução da teoria ou desenvolvimento de novas. A diversidade de abordagens e visões contribui para o enriquecimento do campo de estudo e incentiva a reflexão crítica sobre o *Ba* e sua aplicabilidade em diferentes contextos.

Embora se busque consistência terminológica para evitar confusão, o mais importante é compreender o conceito fundamental subjacente ao *Ba* e sua importância para a criação e compartilhamento de conhecimento nas organizações. O foco principal deve estar na compreensão dos princípios e das práticas associadas ao *Ba*, independentemente da terminologia específica utilizada, o que sinaliza a necessidade de investigar a evolução deste conceito e sua aplicabilidade nas organizações.

Essa problemática motivou a realização de uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL) para descobrir o que os textos acadêmicos revelam sobre o *Ba* em contextos intra e interorganizacionais, uma vez que a temática abrange diversos posicionamentos científicos. Os conhecimentos empíricos, teóricos e metodológicos publicados ao decorrer do tempo caracterizam o estado da arte sobre a aprendizagem e a geração de conhecimento em organizações. Para os autores Botelho, Cunha e Macedo (2011), o termo “integrativa” é derivado da combinação de opiniões, conceitos ou ideias provenientes das pesquisas empregadas no método.

A análise das pesquisas recentes e das discussões atuais em uma área específica de estudo possibilita a identificação e caracterização de avanços no conhecimento e no desenvolvimento de práticas. A realização de uma RIL sobre o tema “Ambiente Organizacional de Aprendizagem” é um procedimento válido para explorar e sintetizar as evidências teóricas e empíricas, proporcionando uma visão abrangente sobre o campo de estudo, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre o tema.

O objetivo principal deste artigo é investigar o que tem sido pesquisado e publicado sobre a percepção das organizações como ambientes de aprendizagem em duas bases de dados selecionadas (*Scopus* e *Web of Science*) como o propósito de realizar um levantamento de artigos acadêmicos para identificar práticas, ações, comportamentos e estruturas que caracterizam esse ambiente. A RIL foi conduzida de forma cuidadosa, seguindo as diretrizes estabelecidas por Botelho, Cunha e Macedo (2011), com o objetivo de assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados alcançados.

Desta forma, a pergunta norteadora para seleção dos materiais da RIL foi a seguinte: **“Como os ambientes de aprendizagem são caracterizados nas organizações?”**. Com a sintetização do conhecimento adquirido dos materiais selecionados, entende-se que os ambientes organizacionais de aprendizagem podem ser percebidos a partir de cinco dimensões: humana, relacional, estratégica, de inovação e processual. Essa abordagem abrangente revela a complexidade e diversidade dos ambientes de aprendizagem nas organizações, permitindo uma compreensão mais aprofundada de suas características e implicações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, pretende-se explorar o significado e a essência do conceito de Ambiente Organizacional de Aprendizagem; entender como esse ambiente é construído; identificar os elementos-chave envolvidos e sua contribuição para o desenvolvimento do capital humano e o crescimento da organização como um todo.

Os estudos sobre aprendizagem possuem pressupostos fundamentados no ambiente educacional, uma vez que espaços de ensino como escolas e universidades, bem como outros ambientes são fundamentais para o desenvolvimento cognitivo e socioemocional das pessoas.

Por um lado, um ambiente educacional deve proporcionar uma estrutura adequada, além de oportunizar a interação e a troca de experiências entre alunos e professores. Por outro, pesquisadores que estudam a aprendizagem exploram diversos elementos que constituem esses espaços como práticas pedagógicas (SOUZA, *et al.*, 2022), dimensões do sistema de aprendizagem (SILVA, 2016), fatores que influenciam o processo ensino-aprendizagem (AMES; SERAFIM, 2019), dimensões que integram o ambiente de aprendizagem (SILVA *et al.*, 2019) e estratégias educacionais colaborando, assim, para o avanço de reflexões no campo.

Em nível organizacional, o campo de estudo sobre aprendizagem também é amplo e suas implicações suscitam diversas outras temáticas que são importantes e sua compreensão pode ampliar o entendimento de como ocorre a aprendizagem em contextos organizacionais. Assim como mencionado pelos autores Easterby-Smith e Lyles (2003), a ideia de “aprendizagem organizacional” foi articulada pela primeira vez por Cyert e March em 1963 e desde então tem sido amplamente discutida na literatura acadêmica a partir de lentes teóricas e práticas que auxiliam a perceber as organizações como um ambiente de aprendizagem.

O interesse em promover um ambiente que facilite a aprendizagem e o desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações surgiu em meados do século XX, com as teorias comportamentais e de construção social da aprendizagem (ANTONELLO, GODOY, 2010). Nesse ambiente, a aprendizagem é percebida como um processo contínuo e coletivo, no qual os indivíduos são incentivados a buscar conhecimento, compartilhar informações, experimentar e refletir sobre experiências passadas. Os indivíduos passam a ser considerados agentes ativos na construção do aprendizado individual, coletivo e organizacional que resulta em um processo interdependente e significativo para a organização.

A criação do conhecimento organizacional é um processo que amplifica o conhecimento gerado pelos indivíduos e o solidifica no nível do grupo por meio do diálogo, discussão, compartilhamento de experiências, construção de significado e comunidades de prática. O indivíduo se torna o “criador” do conhecimento e a organização um “amplificador” do que foi gerado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

É um processo de conversão do conhecimento que inicia no indivíduo e passa para a organização a partir de interações no nível de grupo ou equipe por meio de um contexto compartilhado onde os indivíduos interagem e criam conexões (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) que formam uma rede de aprendizado. A partir desses elementos vinculados à gestão do conhecimento, a essência de um ambiente organizacional de aprendizagem emerge no intuito de oferecer suporte e estruturação para tomadas de decisão, gerenciamento, alocação de recursos, entre outros.

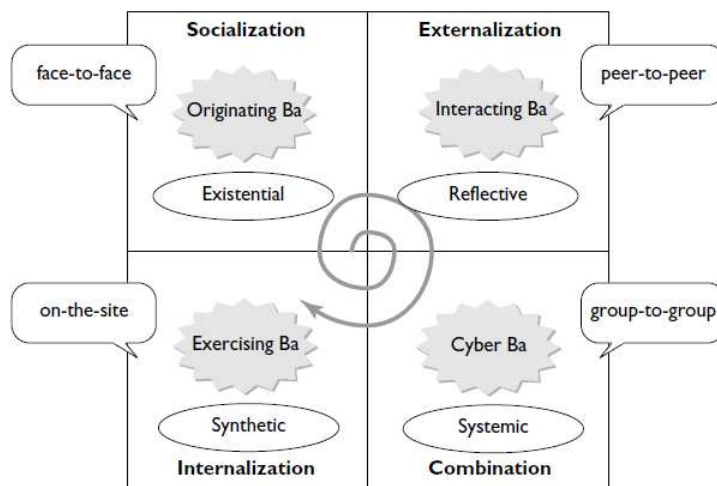
Nesse espaço de compartilhamento, acontece muito mais do que o processamento de informações de forma objetiva, uma vez que ocorre a exploração dos *insights* tácitos e intuições dos membros da organização, que são interpretados e integrados para serem institucionalizados no nível organizacional (VERA; CROSSAN, 2003). Para que essa mobilização aconteça é necessário o compromisso pessoal, o sentimento de identidade dos indivíduos perante os objetivos organizacionais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Nonaka e Konno (1998), *Ba* pode ser considerado um contexto que abriga significado, sendo construído a partir de uma base de conhecimento compartilhada. Eles indicam quatro tipos de *Ba* correspondentes ao modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de criação do conhecimento.

No **Originating *Ba***, ocorre o ponto de partida onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, modelos mentais e experiências que dão sentido às suas relações por meio de comprometimento e confiança. O **Interacting *Ba*** envolve a fase de externalização e através do diálogo, os modelos mentais e habilidades individuais são convertidos em termos e conceitos comuns. Já o **Exercising *Ba*** ocorre a fase de internalização do processo de criação de conhecimento, por intermédio da ênfase no aprendizado como um processo contínuo auto

aperfeiçoamento por meio de treinamento no trabalho ou participação periférica e ativa. Por fim, o **Cyber Ba** representa a fase de combinação do processo de criação de conhecimento, se caracterizando como um lugar de interação em um mundo virtual em vez de espaço e tempo reais (NONAKA; KONNO, 1998). Os quatro tipos de *Ba* podem ser observados na Figura 1:

Figura 1: Os quatro tipos de *Ba*



Fonte: Nonaka; Konno (1998).

Outra categorização foi proposta por Alvarenga Neto e Choo (2011) ao identificarem quatro grupos principais de condições capacitadoras que contribuem para a criação de um *Ba*: (1) cognitivas/epistêmicas, (2) informacional, (3) negócios/gerencial e (4) social, como ilustra o Quadro 1:

Quadro 1 – Condições facilitadoras e suas descrições

Condições capacitadoras	Descrição
<b>(1) Condições Cognitivas/epistêmicas</b>	Envolve a existência de crenças e ideias compartilhadas, bem como a presença de pessoas com diferentes formações e modelos mentais. Permite a existência de um contexto em que contradições e ideias são vistas como questões positivas, não como obstáculos para a criação de conhecimento e inovação.
<b>(2) Condições Informacionais</b>	Utilização de Tecnologia da Informação e <i>Softwares</i> , bem como processos de comunicação. A existência de acesso a uma ampla variedade de informações e recursos é uma condição capacitadora importante, especialmente nos processos de compartilhamento, transferência e uso do conhecimento. Proporciona uma base sólida para a troca e a aplicação prática das informações, permitindo que as pessoas se beneficiem das diferentes perspectivas e experiências disponíveis.
<b>(3) Condições de Negócios/gerencial</b>	As questões abordadas neste grupo de condições capacitadoras são as maneiras pelas quais os gerentes podem construir, influenciar, interferir e gerenciar diretamente um contexto facilitador efetivo da organização, por meio de compromisso e ação. Considera os processos de negócios nos quais o conceito de <i>Ba</i> foi aplicado em pesquisas diferentes e explorado como os gerentes podem aplicar o conceito em suas práticas de negócios em liderança, estruturas, processos interorganizacionais, cultura, recursos humanos, entre outros.
<b>(4) Condições Sociais/comportamentais</b>	Envolve normas, valores e relações sociais que existem dentro de uma organização. Inclui a cultura organizacional, as práticas de liderança, a confiança entre os membros da equipe, a diversidade e inclusão, entre outros. Por meio da colaboração, estimula-se a inovação, comunicação, criação de linguagem compartilhada, interação e diálogo através da participação ativa.

Fonte: Adaptado de Alvarenga Neto e Choo (2011).

Vale salientar que essas quatro condições facilitadoras podem ser utilizadas individualmente ou em combinação para criar ou aprimorar o contexto facilitador de uma organização, conhecido como *Ba* (ALVARENGA NETO; CHOO, 2011). Ademais, elas podem ocorrer em espaços que são definidos como físico, virtual, mental e social, caracterizados no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Espaços do *Ba* em contextos organizacionais.

ESPAÇOS DO <i>Ba</i>	CARACTERIZAÇÃO
Espaço físico	Inclui espaços de trabalho, salas de reunião, laboratórios, entre outros. O espaço físico deve ser projetado de forma a promover a colaboração, a troca de conhecimento e a criatividade.
Espaço digital	Espaço onde ocorrem as interações e atividades de criação de conhecimento, como por exemplo as plataformas online, <i>intranets</i> , redes sociais, blogs, entre outros. Permite a conexão e colaboração entre indivíduos, independentemente de sua localização física.
Espaço social	São atitudes, crenças, valores e mentalidades dos indivíduos em relação à criação e compartilhamento de conhecimento e influencia a interação social. Isso inclui a disposição para colaborar, a abertura para novas ideias, a disposição para questionar <i>status quo</i> , entre outros.
Espaço cultural	Caracterizado pelas normas, valores e relações sociais que existem dentro de uma organização. Inclui a cultura organizacional, as práticas de liderança, a confiança entre os membros da equipe, a diversidade e inclusão, entre outros

Fonte: Autores a partir de Alvarenga Neto e Choo, 2011.

Takeuchi e Nonaka (2008) também destacam que criação de um ambiente voltado para a aprendizagem deve proporcionar engajamento constante através de diálogo e reflexões (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Para os autores Srivastava Frankwick (2011), a literatura sobre a aprendizagem organizacional deve considerar tanto o ambiente interno quanto o externo para alinhar estratégias às condições ambientais e assim conduzir os melhores esforços que a aprendizagem ocorra. Uma organização caracterizada como um ambiente de aprendizagem adota estruturas e estratégias para promover a aprendizagem por meio de um clima de encorajamento ao aprendizado e ao desenvolvimento dos potenciais. Conforme os autores, esse ambiente se caracteriza por uma aprendizagem contínua e, conseqüentemente, se transforma de modo contínuo porque o fluxo de informação e conhecimento renova a capacidade de inovação e de mudança criando, assim, uma cultura de aprendizagem.

Assim, o ambiente de aprendizagem perpassa as fronteiras organizacionais e se estende para além dos limites internos e físicos, já que o ambiente virtual quebra as barreiras de espaço e tempo. Cheng *et al.* (2012) enfatizam o papel do ambiente virtual da aprendizagem e reforçam como a liderança, o *design* do sistema de trabalho e as políticas e estratégias desempenham um papel importante na criação de um ambiente organizacional favorável para a aprendizagem.

Um agente determinante no ambiente organizacional de aprendizagem é a liderança (YUKL, 2009; WATSON *et al.*, 2018). A atuação da liderança depende do comprometimento, da definição de metas claras sobre a aprendizagem, da alocação de recursos e uma cultura que incentive a aprendizagem. No *design* do sistema de trabalho, o líder deve fomentar um ambiente com oportunidades para que os indivíduos apliquem e desenvolvam novos conhecimentos a partir de um espaço colaborativo. Já em relação às políticas e estratégias, devem estabelecer diretrizes e mecanismos que permitam o acompanhamento de práticas que estimulem a aprendizagem nos níveis individual, coletivo e organizacional (SILVA, 2009; ANTONELLO; GODOY, 2010).

Existem alguns fatores determinantes para explorar se uma organização possui ou não um ambiente de aprendizagem, que foram propostos por Moilanen (2005): a filosofia e valores da organização, sua estrutura e processos, a liderança e o processo de tomada de decisões, a

organização do trabalho, o treinamento e desenvolvimento, bem como a interação interna e externa da organização. O autor ainda destaca a importância de estabelecer um ambiente que estimule a aprendizagem constante e motive os indivíduos a procurarem oportunidades de desenvolvimento dentro da organização. Outros fatores envolvem a gestão do conhecimento: a observação do que foi aprendido por intermédio das experiências passadas, além do *feedback* de práticas que devem ser compartilhadas ou esquecidas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão integrativa foi escolhida por ser um dos tipos de revisão bibliográfica sistemática amplamente reconhecida e adotada na área acadêmica (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011), além da sua capacidade de reunir e sintetizar de forma representativa as informações de estudos selecionados, possibilitando uma visão abrangente do tema Ambiente Organizacional de Aprendizagem, por meio de um panorama do que se conhece e foi pesquisado/publicado sobre essa temática.

Uma RIL é uma técnica de pesquisa que pode ser aplicada tanto a tópicos consistentes quanto emergentes, e que pode resultar em uma reconceptualização significativa do tópico ou em uma nova modelagem ou estruturação preliminar do mesmo. A RIL envolve análise crítica da literatura existente e alcance de conclusões específicas sobre ela (TORRACO, 2005).

Neste estudo, utilizamos as seis etapas da RIL sugeridas por Botelho, Cunha e Macedo (2011): i) Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; ii) Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; iii) Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; iv) Categorização dos estudos selecionados; v) Análise e interpretação dos resultados e; vi) Apresentação da revisão/síntese do conhecimento. O Quadro 2 apresenta a quantidade de artigos inicialmente encontrados por *strings* de busca utilizados nas plataformas de bases de dados *Web of Science* e *Scopus*.

Quadro 2- *Strings* de busca e quantidade de artigos encontrados

<i>Strings</i> de busca	Quantidade de artigos encontrados nas bases de dados
“organizational learning” AND (“Ba” OR “enabling context”)	60
“Ba” AND (“knowledge management” OR “organizational learning”)	545
“Nonaka” AND “organization” AND (“Ba” OR “enabling context”)	54
“Ba” AND “knowledge creation”	303
(“platform” OR “platforms”) AND (“organization” OR “organizations”) AND “knowledge creation”	174
<b>Total</b>	<b>1.136</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

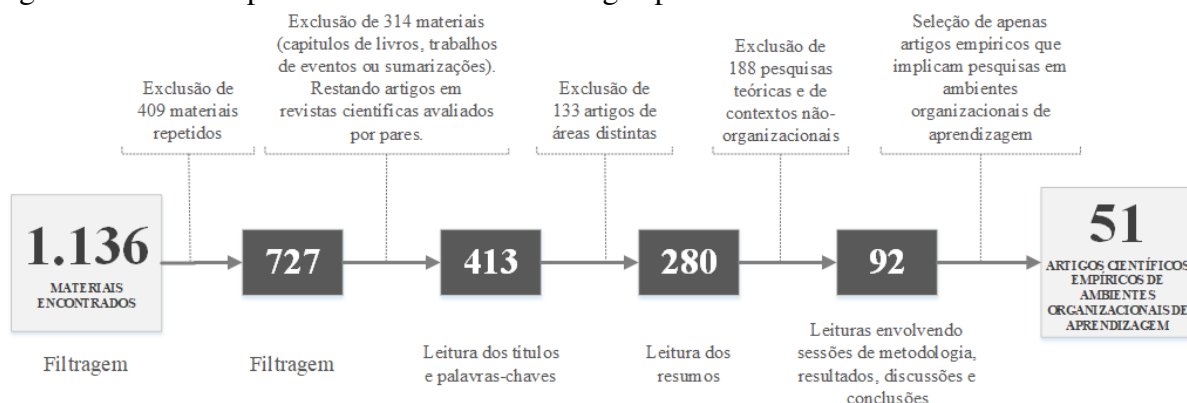
Devido à alta quantidade de materiais encontrados (1.136), foi necessário estabelecer e cumprir rigorosamente um fluxo de seleção dos materiais que pudessem responder a pergunta norteadora deste trabalho. A primeira análise foi a identificação de artigos repetidos nas duas bases (409). Os 727 artigos resultantes após essa etapa, foram analisados e estabelecidos alguns critérios de exclusão: pesquisas sem acesso disponibilizado, pesquisas teóricas, pesquisas que não abordam a temática de aprendizagem ou gestão do conhecimento e que não apresentam

contexto empresarial ou organizacional. Esse procedimento resultou na exclusão de 314 artigos, reduzindo a análise para 413. Após a análise dos resumos e títulos dos 413 artigos, houve a exclusão de 133 trabalhos, uma vez que estes abordavam áreas que não condiziam com ambiente organizacional, o que resultou em 280 artigos.

É importante manter as interpretações dos autores em seus artigos a respeito do constructo em questão. Durante a etapa de pré-seleção e seleção dos artigos, surgiu um desafio na identificação de materiais que mencionam adequadamente os ambientes de aprendizagem no contexto organizacional. Embora os elementos que poderiam ser relacionados ao tema fossem identificados, não foram verificadas menções explícitas sobre ambientes de aprendizagem ou sua constituição. Com isso, optou-se por selecionar artigos que mencionaram de forma clara ambientes de aprendizagem em contextos organizacionais. Não apenas a palavra “ambiente” auxiliou nas captações em leituras, mas também as palavras: clima, espaço, plataforma, lugar, contexto, contexto capacitante, condições e *Ba*.

Após a realização dos procedimentos e da exclusão de 188 artigos teóricos e/ou não condiziam com o contexto organizacional, o total de 51 artigos foram selecionados, respeitando o fluxo de seleção indicado para RIL, representado pela Figura 2. Esses materiais são artigos científicos de pesquisa empírica que, de alguma forma, avaliaram ambientes organizacionais de aprendizagem.

Figura 2 - Percurso percorrido na busca dos artigos para a RIL



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Após a seleção dos artigos, teve início as etapas 4, 5 e 6 propostas por Botelho, Cunha e Macedo (2011), e os resultados são apresentados na próxima seção.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante o percurso de seleção dos artigos para a Revisão Integrativa de Literatura (RIL), as primeiras leituras dos materiais proporcionaram impressões significativas. Ficou evidente a alta quantidade de materiais encontrados, refletindo a relevância e o interesse acadêmico em relação ao tema ambientes organizacionais. Foi percebido que houve uma expansão da concepção de *Ba*, para além das contribuições que Ikujiro Nonaka e Konno e Takeuchi disseminavam nos estudos organizacionais. Durante o processo de seleção dos artigos, foram encontrados materiais que consideravam contextos de saúde física, saúde mental, ensino, comunidade e rede social virtual. Isso diz respeito à disseminação dos conceitos sobre os possíveis ambientes de aprendizagem.

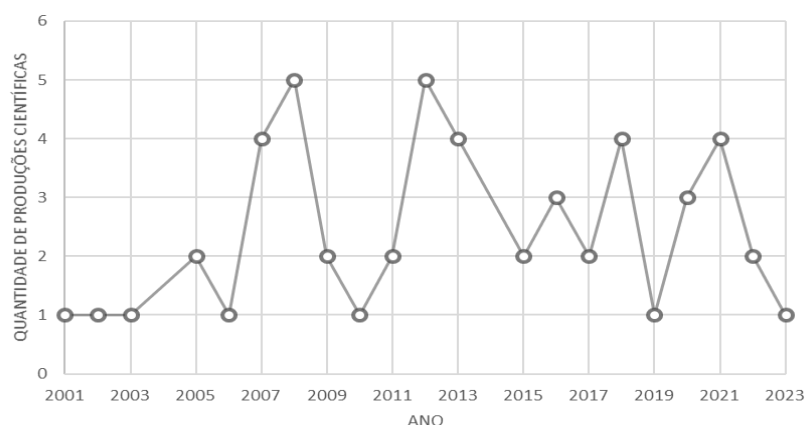
Ainda não existe um consenso linguístico sobre o termo *Ba* para além da língua japonesa. O estudo de Nonaka, Toyama e Byosière (2001, p. 493) dissemina o termo japonês com o significado “*platform for knowledge creation*”, ou seja, plataforma para criação de



conhecimento. Outros estudos mencionam o *Ba* como “*learning environment*” (ambiente de aprendizagem) e até “*enabling context*” (contexto capacitante). “Capacitante” se refere a uma permissividade, ou seja, o ambiente organizacional como instrumento capaz de gerar conhecimento. Essas variações linguísticas podem surgir de diferentes abordagens teóricas, campos de estudo ou preferências pessoais dos pesquisadores.

Destacando os 51 artigos científicos selecionados sobre ambientes organizacionais de aprendizagem, a produção científica desses materiais ocorreu entre 2001 a 2023 e apresentou um comportamento regular, respeitando uma faixa mínima de 1 artigo publicado sobre essa temática no ano e alcançando até 5 artigos em 2008 e 2012 (Figura 3).

Figura 3 - Quantidade de produções científicas selecionadas sobre a temática Ambiente Organizacional de Aprendizagem entre 2001 e 2023



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em outra perspectiva, Nonaka, Konno e Takeuchi, os precursores das teorias relacionadas à gestão do conhecimento, iniciaram os seus estudos num posicionamento geográfico oriental e é natural que os conceitos e estudos fossem disseminados inicialmente no Japão e países do oriente. Dessa forma, foi possível evidenciar como a percepção sobre o tema ambientes organizacionais de aprendizagem foi disseminada no mundo, a partir da localização das instituições dos autores dos artigos selecionados, destacados de cinza escuro na Figura 4.

Figura 4 - Localização das instituições representadas pelos autores dos artigos selecionados



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com isso, entende-se que houve uma disseminação dos conceitos para realização dos estudos em universidades de outros países, incluindo de localização geográfica ocidental. Foi compreendida a relevância da temática, que extrapolou fronteiras territoriais e que validou o compartilhamento dos conhecimentos por meio de plataformas de publicações científicas.

Após a análise dos artigos, foi percebido que o Ambiente Organizacional de Aprendizagem, apesar de ter um entendimento amplo, apresenta variações em sua configuração e implementação de acordo com as necessidades, objetivos e características de cada organização, respeitando as singularidades de cada contexto vivenciado.

Os resultados das pesquisas selecionadas revelaram diferentes percepções sobre os Ambientes Organizacionais de Aprendizagem. Dessa forma, essas percepções foram categorizadas em cinco dimensões: Humana, Relacional, Estratégica, de Inovação e Processual. Esses achados ressaltam a importância de considerar essas diferentes dimensões na criação de ambientes que impulsionem a aprendizagem nas organizações.

Vale ressaltar que a caracterização de cada uma das dimensões apresentadas a seguir surgiu de estudos organizacionais únicos, com conclusões sobre os contextos estudados em cada estudo analisado. Desse modo, não há uma generalização para todo e qualquer tipo de organização, uma vez que as pesquisas realizadas nos artigos envolvem diferentes setores de atuação, países, culturas e contextos.

#### **4.1 Dimensão Humana**

Nesta dimensão, a percepção sobre os ambientes organizacionais de aprendizagem está relacionada às necessidades dos indivíduos sobre o trabalho. Para o autor Bennet (2001), o *Ba* pode ajudar a aumentar a sensação de segurança pessoal, motivação e, por consequência, a disposição para aceitar novas situações. Isso ocorre porque os indivíduos podem compartilhar as melhores práticas internas e externas, lições aprendidas e, assim, sentir que seu conhecimento e experiência são valorizados por outras pessoas.

Ao explorar o *Ba*, torna-se evidente que os indivíduos têm maior probabilidade de demonstrar disposição para o compartilhamento de conhecimento quando estão imersos em um contexto coletivo favorável, em contraponto a situações de trabalho individual. (AL-MANSOUR; OBEMBE, 2021). O *Ba* mental, como emoções e experiências compartilhadas, é utilizado para criar e transferir conhecimento (HALONEN *et al.*, 2010). Nesse contexto, os participantes têm a oportunidade de contemplar diversas perspectivas, assim como compartilhar a complexidade das situações vivenciadas na medida em que criam um senso de pertencimento.

O desenvolvimento dos indivíduos também é importante nesta dimensão. Dessa forma, consideram aspectos como as visões individuais, os objetivos impulsionadores, diálogos, prática, contextos de suporte e da liderança para o aumento do comprometimento dos funcionários com a criação de conhecimento organizacional (NONAKA; PELTOKORPI, 2006). Nos estudos de Thang, Quang e Son (2013) em duas empresas, fatores como liderança, gestão de recursos humanos e tecnologia facilitaram o processo de criação e compartilhamento de conhecimento. Além disso, treinamento formal e a gestão do conhecimento podem contribuir para uma aprendizagem individual ativa e contínua (CHOU; WANG, 2003).

Ambientes que visualizam o conforto e bem-estar para os participantes podem auxiliar positivamente o processo de geração do conhecimento. Ao proporcionar um ambiente acolhedor, com recursos adequados, espaços de trabalho colaborativos e uma cultura de aprendizagem, as organizações estimulam o desenvolvimento e o engajamento dos indivíduos.

## 4.2 Dimensão Relacional

As relações de uma organização podem acontecer entre seus participantes (relações intraorganizacionais) e com outras organizações que se comportam como partes interessadas (interorganizacionais). No contexto interno, interações humanas desempenham um papel crucial na emergência do conhecimento organizacional, conforme apontado em pesquisas (KAKIHARA; SØRENSEN, 2002). Além disso, existiu a identificação da presença de diferentes tipos de *Ba* na equipe, incluindo *Ba* físico, como salas de reunião, e *Ba* virtual, como e-mails, que são utilizados como ambientes propícios para a criação e transferência de conhecimento (HALONEN *et al.*, 2010).

Ueki *et al.* (2011) elencaram alguns fatores facilitadores para a criação do conhecimento, tais como: (a) compartilhamento de informações para criação de conhecimento; (b) cultura corporativa, aprendizado organizacional e estrutura organizacional da empresa; e (c) treinamento de pessoal realizado na empresa. Já para Magnier-Watanabe, Benton e Senoo (2011), os facilitadores do compartilhamento de conhecimento são representados pela cultura organizacional, pelo *Ba*, pela liderança, pelo controle organizacional e pelo estilo de trabalho.

O compartilhamento de experiências subjetivas entre os gerentes foi fator de permissão para o desenvolvimento de um entendimento compartilhado, no qual se enfatizava a importância da qualidade do serviço e o direcionamento para clientes jovens com pouco conhecimento em tecnologia (PELTOKORPI; NONAKA; KODAMA, 2007). Nessa perspectiva, a liderança desempenha um papel relevante ao criar um ambiente positivo que promove ativamente a disseminação e a criação de conhecimento (MARAS *et al.*, 2022).

Já no contexto externo, existem as reuniões e sessões de *brainstorming* com os clientes, o que frequentemente resulta na aquisição de novos conhecimentos pelo contato direto com eles e com fornecedores (GRIMSDOTTIR; EDVARDSSON, 2018). Para Kodama (2005), o compartilhamento de conhecimento também ocorre por meio da relação com consumidores e apresenta diretrizes amplas para compreensão dessa interação: a colaboração profunda, o diálogo dialético, a ressonância de valores e a construção de confiança. Dessa forma, é possível criar espaço de aprendizagem a partir de um processo de diálogo crítico e construtivo para que as partes envolvidas no processo de criação de conhecimento explorem diferentes perspectivas e ideias.

Em um estudo sobre criação de conhecimento de forma coletiva, Kodama (2021) aborda plataforma de *Ba* em multicamadas a partir da interação de diferentes tipos de *Ba* em múltiplos níveis. Cada tipo de *Ba* é formado pela interação de diferentes tipos de conhecimento, como conhecimento tácito, conhecimento explícito, conhecimento técnico e conhecimento prático. A interação dos diferentes tipos de *Ba* e conhecimento permite que os praticantes compartilhem conhecimento e criem novos a partir da interação com outros praticantes e organizações.

## 4.3 Dimensão Estratégica

Para que as organizações possam competir de forma eficaz na economia baseada no conhecimento, é fundamental estabelecer as condições e os ambientes propícios para promover a criação de conhecimento (SUJATHA; KRISHNAVENI, 2018). Dessa forma, criar um ambiente dedicado à aprendizagem é essencial para permitir adaptações e ampliar a competitividade da organização.

Além da competição no mercado, há autores que abordam a competição interna com o objetivo de impulsionar o desempenho dos indivíduos. Nessas competições, os funcionários têm a oportunidade de apresentar ideias e, geralmente, um novo produto surge como resultado. Um dos papéis dos treinadores é gerar um clima de competição ao mesmo tempo em que observam a necessidade de novos conhecimentos (GRIMSDOTTIR; EDVARDSSON, 2018).

Taifi e Passiante (2012) ressaltam a valorização de empresas sobre os relacionamentos que venham a existir. Comunidades estratégicas podem ser formadas no contexto da TI e isso facilita e reduz os custos de compartilhamento de conhecimento, aprendizado, comunicação e colaboração. Um sistema de TI facilitou o fluxo de conhecimento e ajudou a conectar os profissionais especializados da empresa estudada. Tecnologias *online* – além de *e-mails* – levaram ao compartilhamento e gerenciamento de documentos e criaram um ambiente colaborativo entre os membros da comunidade estratégica, possibilitando o ambiente de desenvolvimento de produtos e serviços. Nas observações dos pesquisadores, existiu reconhecimento dinâmico dos membros da comunidade estratégica, que são possuidores de capacidades inovadoras que contribuem para a sustentabilidade de produtos e serviços.

Os ambientes organizacionais de aprendizagem, nesse cenário, podem ser dispostos para o compartilhamento de conhecimento relacionado à estratégia e são influenciados não apenas pelos preconceitos individuais, mas também pelas conexões sociais e estereótipos prevalentes entre os grupos (AL-MANSOUR; OBEMBE, 2021). A percepção de um ambiente inclusivo e colaborativo, onde os preconceitos individuais sejam minimizados e as conexões sociais sejam valorizadas, possui impacto positivo no ambiente estratégico da organização.

A dimensão estratégica do ambiente de aprendizagem organizacional permite um olhar determinante para o alcance de objetivos declarados e resultados organizacionais. Os ambientes podem também ser reconhecidos para o desenvolvimento das competências estratégicas da organização, permitindo que os indivíduos adquiram conhecimentos e habilidades que fortaleçam a vantagem competitiva da empresa.

#### **4.4 Dimensão de Inovação**

Bennet (2001) alega que há uma relação positiva entre inovação e os quatro tipos de *Ba*, uma vez que incentivam o trabalho em equipe e a colaboração necessários para introduzir sistemas inovadores. Em particular, o *Ba* virtual (SHU; PANG; CHEN, 2022) pode ser representado por plataformas virtuais que se tornaram um contexto presente em organizações contemporâneas, visando melhorar o desempenho na solução de problemas e na tomada de decisão independentemente da localização geográfica.

Em uma perspectiva interorganizacional, o *Ba* virtual possibilita a abordagem de inovação aberta ao permitir que indivíduos busquem conhecimento fora da organização por intermédio da socialização e de compartilhamento de conhecimento tácito no ambiente virtual (BARTOLACCI *et al.*, 2016). Esse ambiente vai além de sua natureza técnica e seu foco em soluções de problemas e tomada de decisões, pois engloba interações que, por sua vez, resultam em aprendizagem. As interações proporcionam um contexto social e colaborativo, no qual os indivíduos podem compartilhar conhecimento, trocar ideias e perspectivas, e construir novos entendimentos. Esse ambiente organizacional se configura como um catalisador para o desenvolvimento e crescimento tanto individual quanto coletivo dentro e fora da organização.

Alguns exemplos evidenciam a importância de um espaço inovador (OKSANEN; STEHLE, 2013). Siqueira *et al.* (2015), aponta que pela falta da identificação do *Ba*, torna-se perdida a oportunidade de estimular o desenvolvimento de conhecimentos que poderiam agregar valor ao negócio e gerar soluções e inovações para o desenvolvimento de projetos futuros. A criação de um *Ba* ainda pode ter seu papel para uma transição bem-sucedida na organização no que diz respeito às mudanças tecnológicas (SHIBATA, 2012).

A tecnologia da informação e comunicação permite que os membros da equipe acessem informações e recursos relevantes para o projeto (DAVIS; DOCHERTY; DOWLING, 2016). As ferramentas e plataformas tecnológicas disponíveis oferecem diversas oportunidades para o desenvolvimento de habilidades e o compartilhamento de conhecimento. A utilização de *internet*, *e-mail*, *blog*, tópicos de bate-papo e plataformas virtuais como *Slack*, *Hangouts*,

*Twitter* e *Facebook* foram positivos para compartilhamento de conhecimento e fornecimento de novas soluções e ideias (GRIMSDOTTIR; EDVARDSSON, 2018). Essa interação virtual facilita a construção de redes de aprendizagem, nas quais os membros da equipe podem se apoiar mutuamente no processo de adquirir e aplicar conhecimentos.

#### 4.5 Dimensão Processual

O olhar gerencial para o ambiente organizacional passa a ser incorporado como processo para gestores, líderes e analistas. O *Ba* passa a ser uma matéria-prima que pode passar por transformações que influenciam diretamente nos processos e na produtividade de uma organização. O suporte gerencial, o suporte ao trabalho e o suporte organizacional foram identificados como os principais fatores do ambiente organizacional de aprendizagem. (CHENG *et al*, 2012). Wu e Lin (2007), em sua pesquisa, apontaram casos de processos críticos em uma organização e os conhecimentos conhecidos sobre cada processo. A introdução de iniciativas para promover transformações nos ambientes organizações de aprendizagem foram percebidas a partir das mudanças sobre os conhecimentos gerados.

Existem associações aos tipos de *Ba* e a sua influência na gestão do conhecimento (MAGNIER-WATANABE; BENTON, 2013). Dito isto, processos que envolvem fluxo de informações são percebidos pelos pesquisadores. Em contextos nos quais a gestão do conhecimento é pauta de uma organização, a percepção sobre o seu ambiente é interessante. Kakiyama e Sørensen (2002) indicam a necessidade de práticas de gestão de conhecimento emergentes e auto-organizadoras e a influência das tecnologias de informação e comunicação nas práticas de gestão do conhecimento.

Por vezes, os ambientes de trabalho eram percebidos a partir do espaço físico (por exemplo, uma sala de reunião), virtual (por exemplo, *intranet*) e até mental. Neste último, as visões dos participantes da organização eram unificadas como solucionadores de problemas (TABASHI-CAMPBELL; GLUESING; PERELLI, 2012), o que caracteriza uma ênfase no processo. Também existia uma percepção sobre o ambiente organizacional com o propósito de aprimorar o desempenho do trabalho (SUJATHA; KRISHNAVENI, 2018).

A análise dos processos organizacionais tende a disponibilizar informações com intuito de selecionar as oportunidades de melhorias e uma gestão que preza por um aperfeiçoamento frequente impacta positivamente na organização em busca de melhoria contínua. No estudo de Wu (2008), alguns gerentes destacaram que consideraram criar uma cultura de cuidado como parte da *Originating Ba*, onde os indivíduos podem interagir entre si para adquirir conhecimento tácito a fim de avaliar áreas e melhorar a gestão de suprimentos.

Assim, o que caracteriza a dimensão processual do ambiente organizacional de aprendizagem é a sistematização e as técnicas utilizadas para realização das atividades, visando a solução de problemas e melhoria contínua. Isso diz respeito aos espaços que as organizações propõem para melhorar sua eficiência e eficácia e, ainda, promover uma maior interação e gerenciar seus ambientes de aprendizagem.

## 5 CONCLUSÕES

A análise dos artigos empíricos selecionados permitiu a conceptualização das dimensões que caracterizam as percepções sobre os ambientes organizacionais de aprendizagem e que caracterizam a principal contribuição da RIL. A estruturação das dimensões propostas neste estudo colabora para ampliar a compreensão de como os ambientes organizacionais de aprendizagem se configuram e como podem auxiliar as organizações nos processos de gestão do conhecimento. O Quadro 3 sistematiza as dimensões identificadas e uma descrição específica para cada uma delas.

Quadro 3 - Dimensões de Ambientes Organizacionais de Aprendizagem

Dimensões	Descrição
<b>Dimensão Humana</b>	Os ambientes organizacionais de aprendizagem são espaços que priorizam o desenvolvimento das pessoas, valorizando suas habilidades, necessidades individuais e promovendo um clima e uma cultura organizacional positivos, de colaboração e crescimento pessoal.
<b>Dimensão Relacional</b>	Os ambientes organizacionais de aprendizagem são facilitadores da construção de relacionamentos positivos entre os colaboradores, bem como entre diferentes organizações. São vistos como espaços que promovem a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a formação de redes de apoio que impulsionam a aprendizagem coletiva.
<b>Dimensão Estratégica</b>	Os ambientes organizacionais de aprendizagem são alinhados aos objetivos estratégicos, onde a aprendizagem é planejada e direcionada para atender às necessidades do negócio. Esses cenários são vistos como fundamentais para desenvolver as competências estratégicas e o fortalecimento da vantagem competitiva.
<b>Dimensão de Inovação</b>	Os ambientes organizacionais de aprendizagem favorecem a criatividade, experimentação e geração de ideias inovadoras. São vistos como locais que encorajam a busca por soluções novas e a implementação de práticas disruptivas, incentivando o pensamento criativo e a adaptação às mudanças. São representados por plataformas colaborativas virtuais, redes sociais corporativas, infra-estruturas tecnológicas, <i>softwares</i> e soluções para Tecnologia da Informação (TI).
<b>Dimensão Processual</b>	Os ambientes organizacionais de aprendizagem valorizam a melhoria contínua dos processos organizacionais. São locais onde se busca identificar oportunidades de aprendizagem, analisar erros e compartilhar boas práticas, visando à otimização dos processos, melhorando a gestão, aumentando a eficiência e eficácia organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Este artigo apresentou um panorama de como o ambiente organizacional de aprendizagem pode ser percebido e como essa perspectiva começou a ser incorporada na prática organizacional levando em consideração a sua complexidade. O estudo permitiu a ampliação da noção de espaço de aprendizagem para ambiente de aprendizagem. Além disso, foram discutidas as condições facilitadoras e fatores que contribuem para a sua estruturação e como a concepção de *Ba* se adequa a concepção de ambiente organizacional de aprendizagem. O estudo revelou que o *Ba* é um tema complexo, que possui muitos elementos e envolve múltiplas formas de contextos capacitantes para criação de conhecimento organizacional.

A realização de uma RIL sobre o tema ambiente de aprendizagem no contexto organizacional contribui para delimitar de forma mais estruturada a literatura sobre o tema, uma vez que sua discussão é mais difundida em contextos educacionais. As cinco dimensões identificadas no estudo se configuram como uma contribuição teórica, que pode colaborar para sistematizar a análise de ambientes organizacionais de aprendizagem. Uma terceira contribuição envolve uma nova lente para compreender e analisar o conhecimento organizacional e a gestão do conhecimento a partir das dimensões do ambiente organizacional de aprendizagem.

Futuros estudos podem conceber o *Ba* como um ambiente organizacional de aprendizagem visando captar, a partir da percepção de profissionais, gestores e pesquisadores,

novas formas para compreender e analisar o contexto organizacional, promovendo avanços teóricos e práticos.

## REFERÊNCIAS

- AL-MANSOUR, J., AND OBEMBE, D. Analysing the Communication Process Between Middle and top Managers Through the Concept of 'Ba'. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, 19(3), pp. 226-236, 2021.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; CHOO, C. W. Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.3, p.2-25, jul./set., 2011.
- AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C. Ensino-aprendizagem da Sabedoria Prática (Phronesis) em Administração: Uma Revisão Sistemática. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 23, n. 4, art. 6, pp. 564-586, 2019.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 1, n. 2, mar./abr. p. 310-332, 2010.
- BARTOLACCI, C.; CRISTALLI, C.; ISIDORI, D.; NICCOLINI, F. Ba virtual and inter-organizational evolution: a case study from a EU research project. **Journal Of Knowledge Management**. vol. 20 n°. 4, pp. 793-811, 2016.
- BENNET, R. "Ba" as a determinant of salesforce effectiveness: An empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 19 n. 3, 188-199, 2001.
- BOTELHO, L. L. R., CUNHA, C. C. DE A. & Macedo, M. O método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. *Gestão e Sociedade*, Vol. 5, n. 11, p.121-136, 2 dez., 2011.
- CHENG, BO; WANG, MINHONG; MOORMANN, JUERGEN; OLANIRAN, BOLANLE A.; CHEN, NIAN-SHING. The effects of organizational learning environment factors on e-learning acceptance. **Computers & Education**, Vol. 58, N°. 3, pp. 885- 899, 2012.
- CHOU, S. W.; WANG, S.J. Quantifying 'ba': an investigation of the variables that are pertinent to knowledge creation. **Journal of Information Science**, Vol. 29, n. 3, pp. 167-180, 2003.
- DAVIS, J.; DOCHERTY, C. A.; DOWLING, K. Design Thinking and Innovation: Synthesising Concepts of Knowledge Co-creation in Spaces of Professional Development. **The Design Journal**, 19:1, 117-139, 2016.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden/USA, 2003, p. 1-15.
- GODOI, E.; MONTES DA SILVA, R. Emergência de ambiente propício à aprendizagem da relação entre projeto pedagógico e ambiente virtual em cursos a distância: uma abordagem complexa. *RIED. Revista Iberoamericana de educación a Distancia*, volumen 18, nº 1, pp. 171-189, 2015.
- GRIMSDOTTIR, E.; EDVARDSSON, I. R. Knowledge Management, Knowledge Creation, and Open Innovation in Icelandic SMEs. **SAGE Open**, Vol 8, n. 4, 2018.
- HALONEN, R.; LAUKKANEN, E.; ACTON, T.; CONBOY, K. Unstructured Knowledge Transfer in ICT Teams. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 9, nº. 1, pp. 15-30, 2010.
- ILLERIS, K. Uma compreensão abrangente sobre a aprendizagem humana. In: *Teorias contemporâneas da aprendizagem*. Org: Knud Illeris. Porto Alegre: Penso, 2013.

ITABASHI-CAMPBELL, R., GLUESING, J., PERELLI, S. Mindfulness and product failure management: An engineering epistemology. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 29, N. 6, pp. 642-665, 2012.

KAKIHARA, M., SØRENSEN, C. Exploring knowledge emergence: From chaos to organizational knowledge. **Journal of Global Information Technology Management**, Vol 5, n. 3, 2002.

KODAMA, M. Customer value creation through knowledge creation with customers: case studies of IT and multimedia businesses in Japan. **Int. J. Innovation and Learning**. Vol. 2, No. 4, 2005.

KODAMA, M. Knowledge creation through collective phronesis. **Knowl Process Manag.** Vol 28. pp. 223–245, 2021.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991.

MAGNIER-WATANABE, R.; BENTON, C. Enablers of knowledge management across borders: A structural approach. **International Journal of Innovation and Technology Management**, Vol 10, n. 04, 2013.

MAGNIER-WATANABE, R; BENTON, C; SENOO, D. A study of knowledge management enablers across countries. **Knowledge Management Research & Practice**. Vol. 9, n. 1, p. 17-28, 2011.

MARAS, M. H.; ARSOVSKA, J.; WANDT, A.S.; KNIÉPS, M.; LOGIE, K. The SECI model and darknet markets: Knowledge creation in criminal organizations and communities of practice. **European Journal of Criminology**, pp. 1-26, 2022.

MOILANEM, R. Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12(1), pp. 71-89, 2005.

NONAKA, I; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Thousand Oaks, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; PELTOKORPI, V. Visionary knowledge management: The case of Eisai transformation. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**. Vol 3, n. ° 2, pp. 109-129, 2006.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. A theory of organizational knowledge creation : understanding the dynamic process of creating knowledge. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001, cap. 22, p. 491-517.

OKSANEN, K; STEHLE, P. Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 17 No. 6, pp. 815-827, 2013.

PELTOKORPI, V; NONAKA, I; KODAMA, M. NTT DoCoMo's launch of i-mode in the Japanese mobile phone market: A knowledge creation perspective. **Journal of Management Studies**. Vol 44, n. 4, pp. 50-72, 2007.

SHIBATA, T. Unveiling the successful process of technological transition: a case study of Matsushita Electric. **R&D Management**, Vol. 42, n. 2, 2012.

SHU, W; PANG, SQ; CHEN, M. Achieving structured knowledge management with a novel online group decision support system. **Information Development**. Vol. 38(1) 23–39, 2022.

SILVA, M. D. S., SILVA, A. B., COELHO, A. L. D. A. L. (2019). Implications of the learning environment in a professional Master’s degree in business administration in Brazil. **Learning Environments Research**, v. 22, n.2, p. 173-192, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10984-018-9272-2>

SOUZA, A. S; ANDRADE, S. S.; PEREIRA, A. L.; GOMIDES, P. A. D.; SILVA, F. J. A.; TEIXEIRA, E. P.; GODINHO, S.; RIBEIRO, G. A.; ROCHA, R. S.; CARNEIRO, A. J. O. L. L. Pedagogical practices in Higher Education: what do scientific-academic productions report



between 2020 and 2021?. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 11, n. 13, p. e88111334791, 2022.

SRIVASTAVA, P.; FRANKWICK, G. L. Environment, management attitude, and organizational learning in alliances. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 26, N° 2, 110-121, 2011.

SUJATHA, R; KRISHNAVENI, R. Knowledge creating ba as a determinant of work performance of employees: An empirical analysis among pump manufacturing firms in South India. **Asia Pacific Management Review**. v. 23, pp 45-52, 2018.

TAIFI, N; PASSIANTE, G. Speeding up 'New Products and Service Development' through strategic community creation: case of automaker after-sales services partners. **Strategic Direction**, Vol. 29, No. 1, 2012.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre, Bookman, 2008.

THANG, N.N.; QUANG, T.; SON, N.H. Knowledge creation and green entrepreneurship: A study of two Vietnamese green firms. **Asian Academy of Management Journal**, Vol. 18, No. 2, pp. 129–151, 2013.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, 4(3), 356-367, 2005.

SILVA, A. B. Action learning: Lecturers, learners and managers at the center of management education. In M. T. LEPELEY, E. V. KIMAKOVITZ, & B. ROLAND (Org.), **Human centered management in executive education: Global imperatives, innovation and new directions** (pp. 126–139). London: Palgrave Macmillan, 2016.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SIQUEIRA, R.F., DICKEL, D.G., BRITES, A.P., BELMONTE, T.C. Knowledge management: A case study in MR2 digital marketing company. *Espacios*. Vol. 36, n. 21, 2015.

UEKI, H; UEKI, M; LINOWES, R; MROCZKOWSKI, T. A comparative study of enablers of knowledge creation in Japan and US-based firms. **Asian Business & Management**. Vol. 10, 1, 113–132, 2011.

WARGER, T.; SERVE, E.; DOBBIN, G. Learning environments: where space, technology, and culture converge. **Educause Learning Initiative**, 2009.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational Learning and Knowledge Management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Malden/USA, 2003, p. 122-141.

WATSON, D., TREGASKIS, O., GEDIKLI, C., VAUGHN, O. AND SEMKINA, A. Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. **European Journal of Work and Organization Psychology**, Vol. 27 No. 2, pp. 247–268, 2018.

WU, C. Knowledge creation in a supply chain. **Supply Chain Management-An International Journal**, Vol. 13, N. 3, pp. 241-250, 2008.

WU, C., LIN, C. Case study of knowledge creation facilitated by Six Sigma. **International Journal Of Technology Management**, Vol 37, pp. 193-203, 2007.

YUKL, G. Leading organizational learning: Reflections on theory and research. **The Leadership Quarterly**, n. 20, pp. 49–53, 2009.