

**As Organizações potencializam a gamificação como estratégia para gestão do conhecimento****Organizations empower gamification as a strategy for knowledge management**

DOI:10.34117/bjdv5n6-147

Recebimento dos originais: 25/04/2019

Aceitação para publicação: 07/05/2019

**Claudio Eduardo Barral**Mestrando em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense,  
Niterói, RJ - Brasil

E-mail: cebarral@hotmail.com

**Claudia Carrijo Ravaglia**Mestrado em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense,  
Niterói, RJ – Brasil

E-mail: claudia@topdown.com.br

**Ronald Fonseca Chaves**Mestrando em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense,  
Niterói, RJ – Brasil

E-mail: ronaldchavesrj@gmail.com

**Augusto da Cunha Reis**Doutor em Engenharia de Produção pela PUC-RJ,  
Rio de Janeiro - Brasil

E-mail: professor.augusto.reis@gmail.com

**Thiago Magnani**Graduado em Engenharia de Produção – UERJ,  
Rio de Janeiro – Brasil

E-mail: thmagnani@hotmail.com

**RESUMO**

O objetivo do estudo é realizar uma revisão na literatura para identificar se a gestão do conhecimento pode ser potencializada apenas como uma atividade humana e se a gamificação pode ser uma ferramenta sistêmica para potencializar o desenvolvimento da competência em informação. Para tal, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva com base na revisão sistemática da literatura, consultando bases internacionais Scopus e Web of Science e na esfera nacional, foram consultados a base da Scielo e os acervos de revistas com foco em Gestão do Conhecimento. A análise mostra que a gestão do conhecimento enquanto conceito polissêmico é uma atividade humana e sistêmica, destacando-se que compreender pessoas com todo seu conhecimento dinâmico, complexo e peculiar é um facilitador para o processo de gestão do conhecimento. Outro ponto importante observado está relacionado ao processo de transferência da informação, no qual, quanto mais automático é o processo ou quanto maior é o uso da tecnologia para sua realização, menor é a riqueza de seu conteúdo. A utilização de games como estratégia para gestão do conhecimento e desenvolvimento de habilidades e competências tem se tornado uma

tendência nas organizações. A gamificação pode ser uma ferramenta importante no desenvolvimento e transferência do conhecimento. A pesquisa evidencia que as ferramentas ou sistemas de gerenciamento do conhecimento auxiliam na efetiva administração e organização do acervo, visando otimizar os recursos e o tempo baseado no conhecimento da organização.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Transferência do conhecimento; Gestão de Pessoas; Gamificação.

## ABSTRACT

The aim of the study is a literature review to identify whether knowledge management can be potentialized only as a human activity and whether gamification can be a systemic tool to enhance the development of information competence. For this, an exploratory descriptive research was carried out based on the systematic review of the literature, consulting the international databases Scopus and Web of Science and at the national level, the Scielo base and the collections of journals focused on Knowledge Management were consulted. In the analysis it was observed that knowledge management as a polysemic concept is a human and systemic activity, emphasizing that understanding people with all their dynamic, complex and peculiar knowledge is a facilitator for the knowledge management process. Another important point is related to the process of information transfer, in which, the more automatic the process is or the greater the use of technology for its realization, the smaller the wealth of its content. The use of games as a strategy for knowledge management and development of skills and competencies has become a trend in organizations. Gamification can be an important tool in the development and transfer of knowledge. The research is evidence that the tools or systems of knowledge management help in the effective administration and organization of the collection, aiming to optimize resources and time based on the knowledge of the organization.

**Keywords:** Knowledge management; knowledge transfer; people management, Gamification.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento é o processo de criação continua que coloca o indivíduo na busca pelo aprendizado, constante interpretando e trocando informações com outros indivíduos e transformando-as em conhecimento. O acúmulo do conhecimento está conduzindo a humanidade a patamares mais elevados no desenvolvimento em todas as áreas (BRAQUEHAIS *et al.*, 2017).

O indivíduo ocupa papel fundamental sobre o conhecer e saber, já que são capazes de aprender, gerar cultura e competências, porém o compartilhamento da informação depende de confiança. É o indivíduo que organiza e modela o conhecimento realizando a gestão do conhecimento. A gestão de conhecimento é usada para capturar, aperfeiçoar os processos e fortalecer as competências nas empresas, disseminando a informação e gerando vantagem competitiva.

Para Ribeiro *et al.* (2017), as organizações buscam diferenciais competitivos e posições estratégicas de mercado. Neste sentido, o conhecimento é a forma das empresas gerir o capital intelectual, permitindo a transferência do conhecimento entre pessoas e na própria organização. As empresas devem promover a criação do conhecimento e as melhores práticas, através da criação de competências distintivas, bem como na transferência dessas competências, para toda a organização, com o objetivo de aprimorar os negócios, gerando valor competitivo.

O objetivo do estudo é identificar se a gestão do conhecimento pode ser potencializada apenas como uma atividade humana ou se é necessário um sistema para que atinja sua plenitude, e se a gamificação pode ser uma ferramenta sistêmica para potencializar o desenvolvimento da competência em informação.

Para atender aos objetivos estabelecidos este artigo está dividido em cinco sessões. A primeira sessão é a Introdução, onde o trabalho é contextualizado clara e objetivamente. A segunda sessão tem como propósito a construção do referencial teórico para o estudo. A terceira sessão a metodologia descreve o método adotado para o desenvolvimento da pesquisa. Na quarta sessão é o momento da análise e discussão dos dados. O capítulo descreve as peculiaridades do estudo. Na sessão cinco são apresentadas as conclusões e as considerações finais da pesquisa. Nesta sessão também são apresentadas propostas para a realização de estudos futuros.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Segundo Silva (2016) a confiança exerce influência relevante sobre todas as motivações que levam o compartilhamento de informações. Segundo os autores a proximidade social pode ser capaz de intensificar a comunicação entre os indivíduos, fortalecendo o compartilhamento de informação e as formas de conhecimento.

Conhecimento é um bem que pode ser controlado, manipulado e estocado (NASCIMENTO *et al.*, 2017). Gestão do conhecimento pessoal é o modo como o indivíduo utiliza seus conhecimentos, suas competências, habilidades e comportamentos de forma assertiva no gerenciamento de sua vida pessoal e profissional. O acúmulo de experiências profissionais potencializa melhorias nas atividades e rotinas de trabalho com a geração de ideias e inovações o que permite ao indivíduo prosperar em ambientes organizacionais e sociais turbulentos, complexos e em constante mudança.

O conhecimento se forma na empresa pelo resultado de um processo interativo entre os conhecimentos tácitos e explícitos, que se relacionam de diferentes formas, nas dimensões epistemológicas relacionados a crença e ao conhecimento e ontológicas como as entidades criadoras do conhecimento por indivíduos, grupos ou organizações, produzindo a espiral do conhecimento SECI - Socialização; externalização; combinação e internalização (RODRIGUEZ, 2013).

Uma organização só gera conhecimento com a iniciativa do indivíduo e sua interação dentro do grupo, novas perspectivas são criadas através de debates com conflitos e divergências (SCATOLIN, 2015). A dinâmica do grupo transforma o conhecimento pessoal em organizacional, evoluindo de forma espiral. O trabalho em equipe e a disseminação do conhecimento pela organização é fundamental para atingir os objetivos organizacionais. A capacidade de uma organização criar conhecimento e disseminá-lo e incorporá-los aos seus produtos, serviços e sistemas é chamada de criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As condições capacitadoras que promovem a existência da espiral do conhecimento criando o conhecimento organizacional são: a intenção; a autonomia; a flutuação e caos criativo; a redundância; e as variedades de requisitos (BRAGA; GEMINO, 2017)

A gestão do conhecimento organiza o conhecimento organizacional para que este seja mantido, transmitido e aprimorado, proporcionando a integração da experiência do conhecimento gerando eficiência aos processos. A relação entre os recursos e competências gera conhecimento sobre o cenário externo sua competitividade e constantes mudanças e também no ambiente interno, as capacidades e habilidades diversas, os ativos tangíveis e intangíveis (RIBEIRO *et al.*, 2017).

O Quadro 1 Identifica os conceitos de Gestão do conhecimento identificados por Braquehais et al., (2017):

Referências	Conceitos
DAVENPORT e PRUSSAK (2000) e LEIDNER e KAYWORTH (2006), CHANG e LIN (2015)	Gestão do conhecimento é o processo de captura, armazenamento, compartilhamento, e uso de conhecimento.
WANG, SU e YANG (2011)	Habilidade de uma organização de compartilhar e combinar conhecimento para a criação de novos conhecimentos.
ALAVI, KAYWORTH e LEIDNER (2005)	Um conjunto de práticas e processos contínuos e dinâmicos envolvendo indivíduos, grupos e estruturas físicas, onde, em dado momento e em dada organização, indivíduos e grupos podem estar envolvidos em diferentes aspectos dos processos de gestão do conhecimento.
ZHENG, YANG e MCLEAN (2010), com base em DEMAREST (1997), ROWLEY (2001) e SOLIMAN e SPOONER (2000)	Engloba o esforço gerencial em facilitar as atividades de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, difusão e implementação de conhecimento pelos indivíduos e grupos.
SOUZA, ZIVIANI e GOULART (2014)	É o processo de criação contínua de novos conhecimentos, de disseminação ampla dos mesmos na organização, incorporando-os rapidamente em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas. Perpetuando a mudança no interior da organização.

Quadro 1 - Conceitos sobre Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Braquehais *et al.* (2017)

O desenvolvimento de estratégias que proporcionam a organização do conhecimento sobre o ambiente e a potencialidade da organização (OLIVEIRA; SAUER, 2016) envolvem dois importantes setores de uma organização: RH, realizando a gestão do conhecimento tácito e a TI definindo os processos e os sistemas de gestão do conhecimento transformando-o de tácito em explícito.

A estética organizacional atua como facilitadora da gestão do conhecimento sendo fundamental a análise das percepções do processo de aprendizagem desta forma aproximando a empresa e o indivíduo (WILLERDING *et al.*, 2016). Os excedentes cognitivos podem ser direcionados conforme a sua identificação, estruturação e institucionalização; motivação capacitação e liderança; na criação de ambientes desafiadores proporcionando participação pessoal, visibilidade e empregabilidade; geração de valor adicional aos sistemas que proporcionam a utilização dos excedentes cognitivos (WILLERDING *et al.*, 2016).

Segundo Pereira (2016) os excedentes cognitivos entendidos como um conjunto de talentos, tempo e energia dos indivíduos que passam a ser utilizados de forma integrada, acelerando a evolução de suas ideias fazendo com que se desenvolvam mais rápido e sendo capazes de gerar valor agregado proporcionando um diferencial organizacional. Estes talentos foram potencializados com a implementação e utilização de uma plataforma virtual onde a utilização destes excedentes cognitivos na gestão do conhecimento potencializa a geração de diferenciais e valor extraordinário em processos, produtos e serviços.

A memória organizacional é construída gradativamente, sendo um processo que está na cultura das organizações e nas pessoas. Irá auxiliar na resolução dos problemas, evitando retrabalho, dando suporte as decisões mais consistentes e confiáveis, gerando vantagem competitiva em relação as organizações que não possuem essa memória (NASCIMENTO *et al.*, 2016). Um sistema de gestão propiciará o controle eficiente, eficaz e sistemático para a geração, recepção, uso, manutenção, conservação e disseminação de documentos e das aplicações da gestão da informação.

Silva e Sousa (2015) destacam a utilização de plataformas do conhecimento. Os autores defendem a criação de ambientes virtuais para a troca de informações e experiências entre as pessoas, criando conhecimento capaz de solucionar problemas e gerar inovação. Ressalta a importância de verificar se a estrutura tecnológica e as ações de gestão e tratamento da informação estão ocorrendo de forma adequada no contexto da organização,

considerando a experiência do usuário, cujos resultados podem influenciar o acesso à informação.

De acordo com Mettler e Pinto (2015), existe um consenso no grande interesse nas possibilidades do uso de games tanto por estudantes quanto por profissionais para a aquisição de informação, desenvolvimento de competências e transferência de conhecimento. Neste último propósito, a gamificação pode ser um ambiente para desenvolver estratégias, adquirir experiências e tomar decisões organizacionais.

Jorge e Sutton (2016) consideram a utilização dos games como estratégia para gerir o conhecimento. Com esta estratégia há a possibilidade de expansão do ambiente gamificado para todos os níveis da organização o que favorece a disseminação do conhecimento.

De acordo com Suh e Wagner (2017), a gamificação apresenta um novo paradigma para atrair os usuários no uso dos sistemas de informação, adicionando diversão e brincadeiras as atividades mediadas por computador. As áreas de aplicação destes conceitos abrangem desde educação, treinamento, marketing até cuidados de saúde, incluindo atividades onde o engajamento do usuários é desejável e até mesmo essencial. Estes jogos abrangem o compartilhamento de conhecimento, criação de ideias, desempenho em vendas, e incluindo competições com o recebimento de recompensas, prêmios, além do alcance de metas e objetivos relacionados ao trabalho dos colaboradores.

Para Swacha (2015), o reconhecimento da gamificação como recurso organizacional e de motivação dos colaboradores para compartilhar conhecimento, pode aumentar a visibilidade não só dos processos de trabalho, mas também dos resultados de trabalho. Assim, os colaboradores podem demonstrar suas capacidades, conhecimento e realizações, sentindo que podem influenciar a organização.

Para Suh e Wagner (2017), é necessário um entendimento preciso do papel da gamificação no engajamento dos usuários e no uso dos sistemas de informação, sob pena de perda das oportunidades e do investimento nestas tecnologias emergentes. Embora existam trabalhos demonstrando o aumento do engajamento e performance com o uso da gamificação, ainda faltam estudos empíricos sobre a influência dos elementos dos games nas organizações.

### **3 METODOLOGIA**

Um grande desafio com que se defronta um pesquisador ao fazer uma revisão sistemática é a vastidão da literatura sobre o assunto, advinda de diversos campos do

conhecimento. A revisão da literatura precisa ser sistemática e basear-se em processo estruturado e transparente, de modo a ser replicável, com isso, permitindo que as decisões e conclusões do revisor possam ser verificadas.

A pesquisa às bases de dados internacionais Scopus e Web of Science e no plano nacional, foram consultados a base da Scielo e os acervos de revistas com foco em Gestão do Conhecimento. As bases de dados foram pesquisadas em busca de artigos publicados de 2015 a 2017.

Para a realização da pesquisa, foram utilizadas as seguintes palavras-chave; gestão do conhecimento, inteligência organizacional e gamificação. Como resultado foram recebidos 258 títulos. Foram excluídos artigos cujo nível de análise não era a Organização, e, ainda, aqueles cujo foco era o consumidor e os artigos que meramente descreviam casos específicos de gestão do conhecimento. Em situações de dúvida ou para confirmar a seleção efetuada, foram lidos os resumos ou todo o artigo.

Como foco deste trabalho está em estudar a gestão do conhecimento como um conceito polissêmico relacionado a games, estrutura organizacional, criatividade, inovação, confiança e disseminação de informações dentro das Organizações, foram selecionados 25 artigos dentro deste contexto. Numa segunda etapa buscou artigos que serviram para a disseminação do conhecimento através de soluções inovadoras dentro das Organizações usando a gamificação, neste cenário foram selecionados 9 artigos relacionados no Quadro 2.

A limitação principal da pesquisa é a amostra limitada de artigos selecionados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O Quadro 2 apresenta os artigos analisados para construir a revisão da literatura.

Referência	Nome/Tema	Resumo
(SILVA <i>et al.</i> , 2016)	Cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais em um assentamento rural.  Tema: Confiança e Cooperação	A proximidade social pode ser capaz de intensificar a comunicação entre os indivíduos, fortalecendo o compartilhamento de informação e as formas de cooperação. A confiança exerce influência relevante sobre as motivações que levam ao compartilhamento das informações,

		porém foram identificadas barreiras relacionadas aos sentimentos que prejudicam o compartilhamento da informação, logo o compartilhamento de informação representam uma expressividade restrita.
(JORGE; SUTTON, 2016)	<p>Games como estratégia na construção e gestão do conhecimento no contexto da inteligência organizacional.</p> <p>Tema: Games e Inteligência organizacional</p>	<p>O artigo relaciona os games as técnicas de gerir o conhecimento os propõe como estratégia para as organizações. Cita a utilização dos games como estratégia para incentivar; Analisar o Progresso por meio dos conteúdos; Motivar ações; Influenciar Comportamento; Conduzir a inovação; e, Desenvolvimento de habilidades e aquisição de conhecimento. Conclui que com a utilização da gamificação como processo é possível proporcionar a aplicação do ambiente gamificado a todos os níveis da organização e conseqüentemente envolver todos os indivíduos da organização em seus processos.</p>
(SCATOLIN, 2015)	<p>A gestão do conhecimento nas organizações: O Legado de Nonaka e Takeuchi.</p> <p>Tema: Gestão do conhecimento e conhecimento organizacional; espiral do conhecimento.</p>	<p>Enfoca a gestão do conhecimento nas organizações, a partir da teoria desenvolvida pelos administradores japoneses Nonaka e Takeuchi. Trata da visão destes autores sobre o conceito de conhecimento organizacional, como ele pode ser usado e como este é fundamental para a vantagem competitiva de qualquer organização. Aponta o apontado o espiral do conhecimento e as</p>

		suas quatro fases ou dimensões: socialização, externalização, internalização e combinação. Conclui que uma organização por si mesma não pode criar conhecimento sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo.
(SCHREIBER, 2015)	<p>Fatores de <b>Clima</b> Organizacional Relevantes para a Criatividade Organizacional: Estudo de Caso em Empresas Brasileiras.</p> <p>Tema: Clima organizacional e Criatividade e inovação no trabalho</p>	<p>O artigo utiliza <i>survey</i> para identificar quais os fatores de clima organizacional são relevantes para o surgimento e desenvolvimento da criatividade nas organizações brasileiras. Conclui que a liberdade de atuação, o suporte a novas ideias, os conflitos, a confiança depositada nos debates internos e o dinamismo são os fatores relevantes para que uma organização possa ser criativa. O perfil dos funcionários, o suporte da liderança e treinamentos também podem suportar a criatividade organizacional. Apesar de todo o suporte o desenvolvimento depende de cada indivíduo.</p>
(SILVA; SOUSA, 2015)	<p>A dimensão tecnológica da gestão do conhecimento e a contribuição da arquitetura da informação: uma análise da plataforma PODIO.</p> <p>Tema: Portais do conhecimento</p>	<p>Portais de conhecimento são necessários para facilitar o acesso às informações e contribuem para a melhoria da Gestão do Conhecimento, porém deve ser realizada avaliação quanto a estrutura tecnológica e as ações de gestão e tratamento da informação, se estão sendo realizadas de forma adequada no contexto da organização. A usabilidade e acessibilidade destes</p>

		portais, também devem ser avaliados. A utilização dos portais irá influenciar o acesso à informação e a criação do conhecimento e sua utilização de forma correta irá impulsionar a colaboração e o compartilhamento de informações e conhecimento entre os membros das organizações.
(BRAGA; GEMINO, 2017)	<p>O indivíduo e o ambiente organizacional favorável à criação de novos conhecimentos.</p> <p>Tema: O indivíduo e o ambiente organizacional</p>	<p>O artigo tem como objetivo apoiar as empresas na identificação das condições capacitadoras para se criar novos conhecimentos em um ambiente organizacional. Conclui que toda organização cria conhecimentos, estruturados ou não. Ao criar um ambiente que favoreça a geração de conhecimentos, estes trazem mais riquezas e aumentam a competitividade. Também afirma que quando os conhecimentos individuais não contam com um ambiente estratégico para transformar ideias em produtos, muitos desses conhecimentos se perdem no caminho, desestimulando o indivíduo, origem natural desta criação.</p>
(METTLE R; PINTO, 2017)	<p>Serious Games as a Means for Scientific Knowledge Transfer - A Case From Engineering Management Education.</p> <p>Tema: Games e</p>	<p>O artigo, primeiro introduz o conceito de jogos sérios como um método alternativo bem reconhecido para discursar e fornecer resultados de pesquisa atuais relacionados à engenharia ou à gestão para a sociedade. Então, considerando a falta de uma estrutura de projeto de jogo unificada e as lacunas na</p>

	Inteligência organizacional	literatura existente, ilustram a lógica de projeto para o desenvolvimento e avaliação de jogos sérios. O artigo é centrado em uma estrutura de transferência de conhecimento bem conhecida e é baseado em uma abordagem de design participativo que envolve deliberadamente testes interativos e frequentes e sessões de ajuste fino que superam as limitações inerentes aos modelos tradicionais de <i>stage-gate</i> ou <i>waterfall</i> .
(SUH; WAGNER, 2017)	How gamification of an enterprise collaboration system increases knowledge contribution: an affordance approach.  Tema: Games e Inteligência organizacional	O estudo tem como objetivo analisar como a gamificação aumenta a contribuição do conhecimento dos funcionários para o local de trabalho. Ele desenvolve e testa a conjectura de que a gamificação agrega valor hedônico ao uso de um sistema de colaboração empresarial (ECS), que, por sua vez, aumenta tanto a qualidade quanto a quantidade de contribuição do conhecimento.
(SWACHA, 2015)	Gamification in knowledge management motivating for knowledge sharing.  Tema: Games e Inteligência organizacional	A gestão eficaz do conhecimento depende do compartilhamento bem-sucedido do conhecimento. Uma das principais barreiras para o compartilhamento de conhecimento é a falta de motivação dos funcionários, enquanto a gamificação é um meio comprovado de induzir motivação intrínseca. Consideramos estas duas observações como razões para considerar

		a aplicação da gamificação na área de gestão do conhecimento com o objetivo de induzir a motivação para o compartilhamento de conhecimento. O artigo discute as questões do compartilhamento de conhecimento e os componentes da gamificação e, em seguida, descreve uma solução implementável na forma de um sistema de regras de gamificação que visa motivar os funcionários para várias atividades relacionadas ao compartilhamento de conhecimento
--	--	---

Quadro 2: Textos utilizados para a composição do trabalho.

Fonte: Adaptado pelos autores (2018)

Ao caracterizar os games como mais uma ferramenta de distribuição do conhecimento traz-se uma nova discussão que precisa ser desmistificada pelas organizações; que os games são instrumentos apenas de diversão e que não agregam valor ao conhecimento produzido.

Os games organizacionais são conhecidos como simuladores que tem o poder de exercitar o conhecimento, reproduzindo ações reais no mundo virtual. A possibilidade de exercitar este conhecimento de forma virtual é o modo mais rápida de aplicar os conceitos na pratica, sem precisar testar em ambientes reais, de maneira interativa onde os indivíduos assimilam o conhecimento de uma forma mais lúdica, estimulando o processo de competição pessoal e inter-relacional. (JORGE; SUTTON, 2016).

Segundo Swacha (2015) uma das principais barreiras para o compartilhamento de conhecimento é a falta de motivação dos funcionários para participar. Assim, a gamificação pode ser um meio efetivo para induzir motivação. O uso da gamificação apropriada, visa motivar os funcionários para diversas atividades relacionadas à transferência de conhecimento.

Mettler e Pinto (2015), apresentam em seu trabalho uma nova abordagem para projetar a gamificação com foco particular na transferência de conhecimento. A gamificação pode ser a forma mais fácil de se comunicar com a forma escrita tradicional. Uma abordagem adequada provavelmente exigirá a elaboração e a realização de experimentos com grupos de

controle que façam parte de uma sessão de treinamento baseada em games, com o objetivo de entender em quais circunstâncias um grupo supera de forma significativa o outro. Conseqüentemente, o trabalho futuro deve ser direcionado para explorar os resultados de aprendizagem resultantes de diferentes abordagens de treinamento.

Suh e Wagner (2017) conclui no seu trabalho que a experiência do usuário no aprendizado usando sistema informacional tem que dar prazer, conceito chamado *hedonic value*, para sustentar engajamento do usuário na utilização de games. O *framework* desenvolvido neste estudo reconhece que o campo do jogo, *gamified*, fornece aos usuários ambientes tecnológicos únicos que apresentam uma experiência positiva seja no fluxo ou na estética do sistema informacional. Se os games não induzirem esta boa experiência rapidamente são deixados de lado pelos usuários, que perdem o interesse e a capacidade de concentração.

## 5 CONCLUSÃO

A investigação apreciativa cria uma inclinação favorável para destacar que quanto mais rico é o conteúdo maior é a dependência de indivíduos. Compreender as pessoas com todo seu conhecimento dinâmico, complexo e peculiar é um facilitador da gestão do conhecimento. Vale salientar que a memória organizacional é construída gradativamente. É um processo que está na cultura e especialmente nas pessoas. A confiança e a proximidade social, fatores característicos dos indivíduos, exercem influência relevante sobre a transferência de informações e estimulam a gestão do conhecimento. No processo de transferência da informação, quanto mais automático é o processo ou quanto maior é o uso da tecnologia para sua realização, menor é a riqueza de seu conteúdo. Por outro lado, o uso do sistema e da tecnologia adequada pode favorecer, facilitar e agilizar o acesso às informações essenciais. Os sistemas de gerenciamento de conhecimento auxiliam na administração e na organização de forma eficiente, otimizando os recursos e tempo baseado no conhecimento da organização. São ferramentas que apoiam a gestão de conhecimento com ênfase na estratégia da empresa visando vantagem competitiva, inovação, processos evolutivos. Analisam os recursos e capacidades de uma organização, disponibilidade de conhecimento e processos, divulgação e transferência da cultura colaborativa, dentre outros.

Por fim o estudo permite identificar que os games são instrumentos que agregam valor ao conhecimento produzido. São uma forma inovadora e interativa para que os indivíduos

assimilem o conhecimento de uma forma lúdica. São aliados importantes no desenvolvimento do processo de Inteligência Organizacional.

Esse estudo não pretende ser conclusivo. A sugestão para sua continuidade e aprofundamento é que seja realizada pesquisa junto a empresas que utilizam a gestão do conhecimento e a gamificação para o desenvolvimento de suas atividades.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Elisabeth Vargas de Carvalho; GEMINO, Alessandro de Magalhães. O indivíduo e o ambiente organizacional favorável à criação de novos conhecimentos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 175-189, 2017. ISSN 2236-417X.

BRAQUEHAIS, Antônio de Paula; WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 80-93, 2017. ISSN 2236-417X.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; SUTTON, Michael J. D. Games como estratégia na construção e gestão do conhecimento no contexto da inteligência organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 103-118, 2016. ISSN 2236-417X.

NASCIMENTO, Alexandre Ferreira; RAMOS FILHO, Américo da Costa; CRIBB, André Yves. Gestão do conhecimento pessoal como potencializadora da geração de ideias: Estudo sobre um programa de reconhecimento por geração de ideias em empresa de consultoria. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 18-34, 2017. ISSN 2236-417X.

METTLER, Tobias; PINTO, Roberto. Serious Games as a Means for Scientific Knowledge Transfer - A Case From Engineering Management Education. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 62, n. 2, p. 256–265, 2015.

NASCIMENTO, Natália Marinho; SOUZA, Juliete Susann Ferreira; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim; CABERO, Maria Manuela Moro. Gerenciamento dos fluxos de informação

como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo.

**Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 29-44, 2016. ISSN 2236-417X.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 19. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

OLIVEIRA, R.; SAUER, A. Gestão compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar: um estudo à luz da investigação apreciativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 175, 2016.

PEREIRA, Rafael Deolindo; OLIVEIRA, Danielle Almeida; REZENDE, José Francisco. Plataformas para gestão do conhecimento: estudo de caso sobre a ativação do valor de excedentes cognitivos por meio do desenvolvimento de um contexto capacitante virtual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p.72-88, jan./jun. 2016.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; SOARES, Marco Antonio Calijorne; JURZA, Paulo Henrique; ZIVIANI, Fabrício; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 4-17, 2017. ISSN 2236-417X.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Qualitymark, 2013. 432p.

SCATOLIN, Henrique Guilherme. A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 4-13, 2015. ISSN 2236-417X.

SCHREIBER, Dusan, S. O compartilhamento do conhecimento entre contratante e contratado no processo de externalização de atividades de P&D. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 127-146, 2015. ISSN 2236-417X.

SILVA, Heloiza Cristina Holgado; BINOTTO, Eriaine; VILPOUX, Olivier François. Cooperação e compartilhamento de informação entre atores sociais em um assentamento rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 89, 2016.

SILVA, Narjara Barbara Xavier; SOUSA, Marckson Roberto Ferreira. A dimensão tecnológica da gestão do conhecimento e a contribuição da arquitetura da informação: uma análise da Plataforma Podio. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 186-200, 2015. ISSN 2236-417X.

SUH, Ayoung; WAGNER, Christian. How gamification of an enterprise collaboration system increases knowledge contribution: an affordance approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 2, p. 416–431, 2017.

SWACHA, J. Gamification in knowledge management motivating for knowledge sharing. **Polish Journal of Management Studies**, v. 12, n. 2, p. 150–160, 2015.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira; KRAUSE, Micheline Guerreiro; LAPOLLI, Édis Mafra. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 141-154, 2016. ISSN 2236-417X.