



# **A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE GERÊNCIA E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

**Paulo Roberto Lopes Alves**  
alvescp2@gmail.com  
UFF

**Luiz Peres Zotes**  
lpzotes@gmail.com  
UFF

**Resumo:** Este artigo versa sobre métodos de transmissão do conhecimento nas organizações, lançando mão de revisão bibliográfica, visando identificar mecanismos que facilitem a transferência do conhecimento nas organizações. Serão adotados os conceitos de gestão do conhecimento, com pesquisa da literatura dos mais citados autores sobre o tema como Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, José Claudio Cyrineu Terra, entre outros. Com a revisão bibliográfica, procurar-se-á identificar de que maneira poderão ser melhoradas as tarefas diárias e rotineiras usando ferramentas de gestão do conhecimento. Procurar-se-á identificar como o conhecimento tácito obtido ao longo do tempo pelos colaboradores mais antigos, pode ser transformado em conhecimento explícito e vice-versa, e de que maneira transferir todo conhecimento tácito para todos os colaboradores, de forma que o conhecimento não seja perdido ao longo do tempo.

**Palavras Chave:** Gestão - Conhecimento - Explícito - Tácito -



## INTRODUÇÃO:

Conforme Fábio Câmara Araújo de Carvalho (2012, p. 10-11), “a natureza do conhecimento não é estática [...]; ao contrário, ela é dinâmica e fluida. O conhecimento pode transformar nossa visão sobre a realidade tanto quanto pode transformar nossa visão sobre ele mesmo, dependendo do contexto em que estamos inseridos, das escolhas que fazemos e das informações que temos à mão. [...]. O conhecimento é formado por uma estrutura ambígua, ou paradoxal, na qual podemos identificar dois componentes aparentemente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”.

Carvalho (2012) define a Gestão do Conhecimento nas organizações como um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva, para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas. O autor mostra a necessidade de gerenciar o conhecimento, valorizando o capital intelectual como um ativo de valor econômico e financeiro para as organizações, tornando estas empresas mais competitivas por meio deste diferencial inovador organizacional. O referencial teórico tem o objetivo de apresentar os estudos sobre o tema, ou, especificamente, sobre o problema, e os estudos já realizados por outros autores. Faz, portanto, uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo de teorias e a suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência. Vergara (2014, p.29).

## GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Segundo Terra (2001), são muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países.

Vivemos, assim, um momento de importante transição do ambiente econômico, em que a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central, Terra (2001).

“Isso, entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão de obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes”, Terra, (2001, p.19).

O interesse pelo tema “Gestão do Conhecimento” reflete-se na miríade de termos que, de certa maneira, se referem a ele. É relativamente difícil se estabelecer os limites para a forma como os termos *conhecimento*, *competência*, *aprendizado* e *habilidade*, *criatividade*, *capital intelectual*, *capital humano*, *tecnologia*, *capacidade inovadora*, *ativos intangíveis* e *inteligência empresarial*, entre outros, são empregados no dia a dia das empresas e na literatura gerencial. TERRA, (2001, p. 19).

Segundo Terra (2001), a emergência da “Sociedade do Conhecimento”, refletida nos vários conceitos e indicadores internacionais e nacionais, é inquestionável.

Ainda segundo Terra (2001), a Gestão do Conhecimento vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação.

Outro aspecto de relevância, que vale ressaltar é o tempo, pois, é o mais escasso de todos os recursos, e segundo Davenport & Prusak, é aquele impossível de se replicar e mais essencial para uma geração genuína de conhecimento.

Ainda segundo Davenport & Prusak, os gerentes precisam reconhecer que a disponibilidade de *tempo livre* para o aprendizado e pensar pode ser uma das melhores medidas da orientação ao conhecimento da organização.

Em muitas organizações existe ainda a figura do empregado “*insubstituível*”. É aquela pessoa que, quando se ausenta do trabalho, cria sérios transtornos porque só ela sabe



executar um processo, gerar um produto ou prestar um serviço. Isso ocorre porque o conhecimento está registrado apenas naquela pessoa (conhecimento tácito), e não houve o esforço de torná-lo explícito (registrando-o em documentos), tornando possível, dessa forma, a capacitação de outros profissionais para executarem o mesmo trabalho. BATISTA, F. F. (2004, p. 17).

Segundo Carvalho & Tavares (2001), a ideia de Gestão do Conhecimento começa na necessidade sentida pelas organizações de se localizarem em uma sociedade que vive a Era do Conhecimento. Segundo Carvalho & Tavares (2001), quem ainda não a experimentou, sabe, pelo menos, que em algum momento, ela surgirá e que precisará se posicionar.

Implantar um modelo de Gestão do Conhecimento, em uma organização, exige que esta esteja ciente de seu capital intelectual. Que o conheça, que o estimule à troca e à constante formação. Podemos dizer que uma empresa aplica a Gestão do Conhecimento, quando é capaz de identificar e de saber utilizar todo esse capital intangível, originado do talento humano. CARVALHO, G.M.R. & TAVARES, M.S. (2001, p. 61).

Segundo Carvalho & Tavares (2001), não existem fórmulas mágicas, para a aplicação da Gestão do Conhecimento.

Encontramos, na área de tecnologia da informação, algumas tentativas de reproduzir, em sistemas especialistas, àquilo que se produz de conhecimento na empresa. Isso, contudo, não é Gestão do Conhecimento, mas uma forma de documentação do mesmo, organizando-o e permitindo o acesso e a sua explicitação, facilitando, assim, o seu compartilhamento entre os colaboradores da empresa. Podemos dizer que tais sistemas são tão somente ferramenta que suportam a efetivação de uma cultura de Gestão do Conhecimento. CARVALHO, G.M.R. & TAVARES, M.S. (2001, p. 62).

Segundo Carvalho, G.M.R. & Tavares, M.S. (2001, p. 62), para implementar uma Gestão do Conhecimento, uma organização precisa fundamentalmente de:

- Saber identificar e dimensionar o conhecimento já existente, o seu capital intelectual;
- Saber utilizar esse conhecimento já existente, aplicando-o com eficácia em seu negócio;
- Saber estimular a produção de novos conhecimentos;
- Saber identificar o momento em que novos conhecimentos são produzidos; e
- Saber utilizar o novo conhecimento, direcionando-o para seu negócio, tornando-o essencial para o mesmo.

Segundo Carvalho & Tavares (2001), a Gestão do conhecimento é, antes de tudo, uma questão de sabedoria e ela inclui não somente as pessoas, mas os processos e os sistemas de informação da empresa.

Conclui-se então que:

Gestão do Conhecimento é responsabilidade de todos, pois, conhecimento produzido sem ser compartilhado não é conhecimento disponível para o crescimento da empresa. Então, tudo passará pelo querer pessoal de dividir o que se sabe. Pode existir, sim, uma pessoa que estimule a implementação desse estado de compartilhamento generalizado, mas cada um é intrinsecamente, responsável por querer fazer acontecer. CARVALHO, G.M.R. & TAVARES, M.S. (2001, p. 63).

Jayme Teixeira Filho, em seu livro Gerenciando Conhecimento (2000), declara que o conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, por meios estruturados como, vídeos, livros, documentos, páginas da Web etc.

Além do mais, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e ideias. Filho, J. T. (2000).



Filho, J.T. (2000) indica que há um nó fundamental nesse processo, para o qual não existe uma solução satisfatória. É preciso criar indicadores de medição do *capital intelectual* da organização.

Segundo ainda, Filho, J.T. (2000), afirma que não há práticas de mercado solidamente estabelecidas na quantificação, e conseqüente valoração, do conhecimento organizacional. “Isto seria tornar o intangível tangível” e, numa economia global, o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização. Filho, J.T. (2000).

A gestão do conhecimento apoia-se na tecnologia e nas pessoas. As empresas estão tendendo a operar cada vez mais em redes (networks), de unidades produtivas, em graus crescentes de autonomia e sinergia. FILHO, J.T. (2000, p.42).

## CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO.

### Conhecimento Tácito.

Terra (2001) cita que ‘o conceito de conhecimento tácito também tem um papel fundamental para explicar por que a compreensão de assuntos complexos pode ser prejudicada, quando se busca fazê-lo, primordialmente, a partir de sua decomposição em partes e análises estritamente racionais’.

Segundo Rodriguez y Rodriguez, (2013), conhecimento tácito é mais difícil de ser articulado por meio de uma linguagem formal.

Entretanto, segundo Rodriguez y Rodriguez, (2013), torna-se mais importante, uma vez que representa o acúmulo da experiência do indivíduo e caracteriza a verdadeira essência do conhecimento, manifestada através de crenças e valores.

Esta forma de conhecimento é bastante valorizada na cultura japonesa, pois, é dela que se origina a característica competitiva de suas empresas: a criação do conhecimento. Na visão de grande parte das empresas ocidentais, o conhecimento tácito ainda representa um novo paradigma que precisa ser compreendido. RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, (2013, p. 27).

Segundo Rodriguez y Rodriguez, (2013), o conhecimento tácito se apresenta sob duas dimensões. Uma delas, técnica, que pode ser compreendida como *know-how*, mas que é de difícil articulação de seus princípios técnicos.

A outra dimensão é cognitiva, caracterizada por modelos mentais, crenças e percepções do mundo à volta dos indivíduos, Rodriguez y Rodriguez, (2013).

Segundo Sveiby (1997), o conhecimento é tácito, ou seja, ele não é explícito, é interior, sendo, de certa forma, oculto.

Ainda segundo Sveiby (1997), neste caso, entende-se que o conhecimento de foco é o que pretende se concentrar num objetivo, ou num fenômeno específico, e o conhecimento tácito, ferramenta para lidar com o que está sendo focalizado.

### Conhecimento Explícito.

Segundo Rodriguez y Rodriguez, (2013), o conhecimento explícito é passível de uma articulação formal e, por isso, pode ser mais facilmente transmitido de indivíduo para indivíduo, que segundo Rodriguez y Rodriguez, (2013), esta forma de conhecimento é a que predomina na cultura ocidental.

O conhecimento explícito é aquele que é tido como passível de codificação em algo que possa ser utilizado por humanos e máquinas.



No livro *The Knowledge-Creating Company*, Nonaka & Takeuchi, (2008.p.237) declaram que “a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses” e identificam os seguintes opostos que exigem uma síntese antes que o novo conhecimento possa ser criado, organizacionalmente, de maneira espiralada:

- *Tácito/Explícito;*
- *Corpo/Mente;*
- *Indivíduo/Organização;*
- *Top-down /Bottom-up;*
- *Hierarquia/Força de trabalho; e*
- *Oriente/Ocidente.*

No cerne da criação de conhecimento das empresas está sua habilidade de envolver os opostos, cultivá-los e usá-los como um convite para encontrar um melhor caminho. Nonaka & Takeuchi (2008).

### Sínteses de Tácito/Explícito.

Segundo Nonaka & Takeuchi (2008);

Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Identificamos quatro modos de conversão de conhecimento: (1) socialização: de tácito para tácito; (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito; e (4) internalização: de explícito para tácito. NONAKA & TAKEUCHI (2008. p.23).

Este ciclo, que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo **SECI** (ver figura abaixo), está no núcleo do processo de criação do conhecimento. Este modelo descreve como o conhecimento tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional. NONAKA & TAKEUCHI; (2008, p.23).



Processo SECI.

Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi, 1995.

Segundo Nonaka & Takeuchi (2008), a criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. O conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão:





*Socialização*: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.

*Externalização*: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.

*Combinação*: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.

*Internalização*: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Segundo Nonaka & Takeuchi (2008), a espiral também é amplificada à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização. Cada modo do processo **SECI** envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, como mostrado abaixo:

*Socialização*: indivíduo para indivíduo.

*Externalização*: indivíduo para grupo.

*Combinação*: grupo para organização.

*Internalização*: organização para indivíduo.

Modos de conversão	Conteúdo	Características	Como
<b>Socialização</b>	Conhecimento Compartilhado	Modelos mentais, habilidades técnicas e experiências compartilhadas	Observação Prática Imitação
<b>Externalização</b>	Conhecimento Conceitual	Gerado por meio de metáforas, analogias e hipóteses	Diálogo Reflexão coletiva
<b>Combinação</b>	Conhecimento Sistemico	Criação de protótipos e tecnologias	Educação Treinamento formal
<b>Internalização</b>	Conhecimento Operacional	Utilização de novos produtos e gerenciamento de produtos e projetos	Ler Ouvir

Fonte: Baseado em Nonaka e Takeuchi (1997, pp. 69-78)

Três desses modos já foram discutidos em obras sobre a teoria organizacional até um determinado ponto. A **socialização**, por exemplo, é similar no conteúdo à teoria dos processos de grupo e da cultura organizacional. A **combinação** tem suas raízes no paradigma do processamento da informação. A **internalização** está intimamente ligada com a organização do aprendizado. A **externalização**, no entanto, tem sido amplamente negligenciada na literatura organizacional. NONAKA & TAKEUCHI; (2008, p. 24).

### Síntese de Inferior/Superior.

Segundo Nonaka & Takeuchi (2008), os modelos “*top-down*” e “*bottom-up*” de administração têm sido considerados, por muito tempo, as extremidades opostas do espectro do processo administrativo.

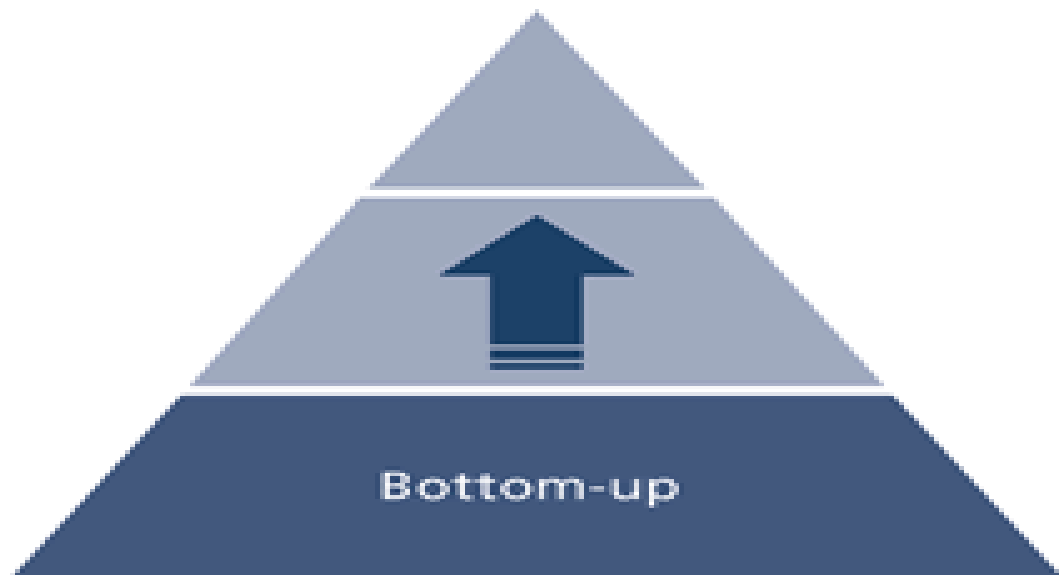


No modelo *top-down*, é a de que apenas os administradores do topo são capazes de criar conhecimento.



Adaptação livre da Internet

Já o modelo *bottom-up* pressupõe que o conhecimento seja criado por empregados empreendedores da linha de frente, com muito poucas ordens e instruções provenientes do topo da administração. Nonaka & Takeuchi, (2008).



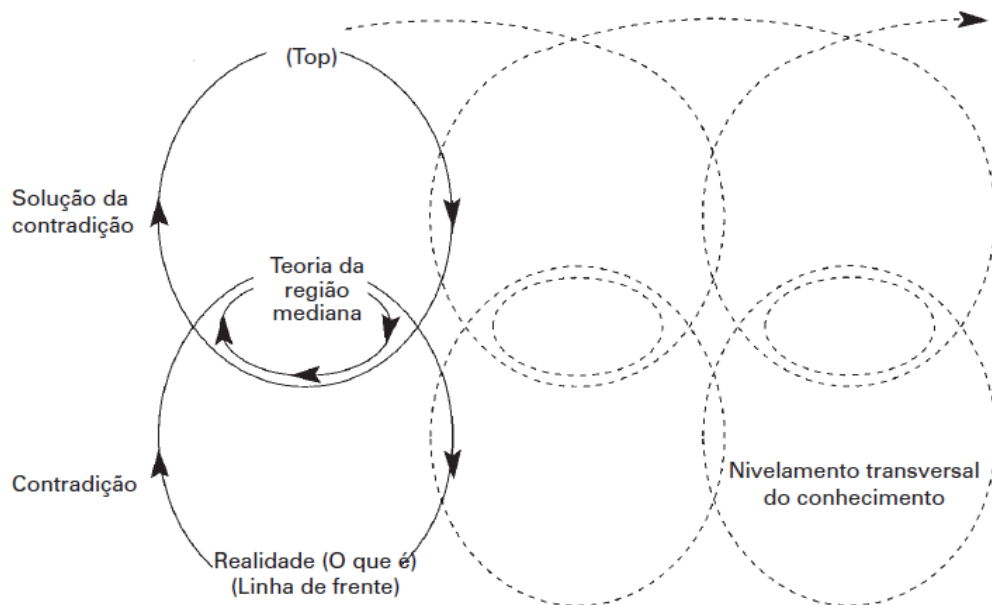
Adaptação livre da Internet

Segundo Nonaka & Takeuchi, (2008), nenhum dos modelos é adequado como processo para a administração da criação do conhecimento.



Citando apenas um fato, o modelo *top-down* é adequado principalmente para lidar com conhecimento explícito, mas não com conhecimento tácito, enquanto o inverso é verdadeiro para o modelo *bottom-up*. Devido a essa limitação, os dois modelos realizam apenas conversões parciais do conhecimento. O modelo *top-down* está concentrado na combinação e na internalização e o modelo *bottom-up* concentra-se na socialização e na externalização. NONAKA & TAKEUCHI, (2008, p.26).

Em The Knowledge-Creating Company, os autores Nonaka & Takeuchi propuseram um modelo de administração “*middle-up-down*” como o meio mais eficaz de administrar o caos criativo na organização (ver figura a seguir).



Fonte: Processo middle-up-down de criação do conhecimento.

Adaptação livre da internet, baseado em Nonaka & Takeuchi.

Segundo Carvalho (2012), o gerenciamento *middle-up-down* é uma síntese e uma superação dos modelos *top-down* e *bottom-up*. Ainda segundo Carvalho (2012), a proposta do modelo *middle-up-down* consiste em entender que o conhecimento é criado de cima para baixo e de baixo para cima, de acordo com as interações entre conhecimento tácito e explícito.

Carvalho (2012) enfatiza que o grande benefício que a solicitude traz para os indivíduos e para a organização é a convivência e uma grande fonte de inovação decorrente da transferência mútua de conhecimento.

### **CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE MODELOS DE GESTÃO.**

No quadro a seguir seguem algumas características de modelos de gestão levando-se em conta os modelos Top-down, Botton-up e Middle-up-down.





		<i>Top-down</i>	<i>Botton-up</i>	<i>Middle-up-down</i>
<i>Quem</i>	Agente de criação do conhecimento	Alta gerência	Indivíduo empreendedor	Equipe (com os gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento)
	Papéis da alta gerência	Comandante	Patrocinadora/mentora	Catalisadora
	Papel da gerência de nível médio	Processadora de informações	Intraempreendedora autônoma	Líder de equipe
<i>Qual</i>	Conhecimento acumulado	Explícito	Tácito	Explícito e tácito
	Conversão do conhecimento	Conversão parcial focalizada na combinação/internalização	Conversão parcial focalizada na socialização/externalização	Conversão e espiral da internalização/externalização/cominação/socialização
<i>Onde</i>	Armazenamento do conhecimento	Banco de dados computadorizado/manuais	Personificado no indivíduo	Base de conhecimento organizacional
<i>Como</i>	Organização	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e força-tarefa (hipertexto)
	Comunicação	Ordens e instruções	Princípio de auto-organização	Diálogo e uso de metáfora/analogia
	Tolerância à ambiguidade	Não permite caos/flutuação	Caos/flutuação como premissas	Cria e amplifica caos/flutuação
	Ponto fraco	Alta dependência da alta gerência	Consome muito tempo; custo de coordenação dos indivíduos	Exaustão humana; custo da redundância

Fonte: Giugliani, Eduardo, Disciplina Gestão do Conhecimento Empresarial. Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, PUCRS. Disponível em [http://www.politecnica.pucrs.br/professores/giugliani/ENGENHARIA\\_DE\\_PRODUCAO\\_-\\_Gestao\\_do\\_Conhecimento/08\\_-\\_GC\\_na\\_Pratica\\_e\\_Modelos\\_de\\_Gestao.pdf](http://www.politecnica.pucrs.br/professores/giugliani/ENGENHARIA_DE_PRODUCAO_-_Gestao_do_Conhecimento/08_-_GC_na_Pratica_e_Modelos_de_Gestao.pdf) Acessado em 13/03/2018.



## CULTURA DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.

Existem muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Segundo Davenport & Prusak (2003), chamam esses inibidores de ‘atritos’ porque eles retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização. Seguem abaixo os atritos mais comuns e formas de superá-los. Davenport & Prusak, (2003. p.48).

### **Atrito**

- Falta de confiança mútua.
- Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.
- Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo.
- Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento
- Falta de capacidade de absorção pelos recipientes.
- Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.
- Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

### **Soluções Possíveis**

- Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
- Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
- Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
- Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
- Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a idéias.
- Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte.
- Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

Fonte: A Cultura da Transferência do Conhecimento, Davenport & Prusak, (2003. p.48.)

## **CONCLUSÃO:**

Com este trabalho comprovou-se que, realmente, a adoção de métodos ligados à Gestão do Conhecimento como forma de administrar organizações, constitui-se em uma questão de sabedoria, que inclui não somente as pessoas, mas, também, processos e sistemas de informações das organizações.

O conceito de Gestão do Conhecimento implementa-se a partir da necessidade sentida pelas organizações de se situarem em uma sociedade, que vive a Era do Conhecimento e quem ainda não se inseriu, sabe, pelo menos, que em algum momento a Gestão do Conhecimento se fará presente e obrigará as organizações a tomarem posição a respeito.



## BIBLIOGRAFIA.

**BATISTA, Fabio Ferreira.** Texto para Discussão número 1022. IPEA. 2004.

**CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de.** Gestão do conhecimento. São Paulo: Pearson, 2012.

**CARVALHO, G.M.R.; TAVARES M.S.** Informação & Conhecimento, Uma Abordagem Organizacional. Qualitymark.2001.

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

**DAVENPORT, Thomas H.,** 1954- Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual / Thomas H. Davenport, Laurence Prusak; tradução de Lenke Peres. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. – 10ª Reimpressão.

**GIUGLIANI, Eduardo,** Disciplina Gestão do Conhecimento Empresarial. Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, PUCRS. Disponível em [http://www.politecnica.pucrs.br/professores/giugliani/ENGENHARIA\\_DE\\_PRODUCAO\\_-\\_Gestao\\_do\\_Conhecimento/08\\_-\\_GC\\_na\\_Pratica\\_e\\_Modelos\\_de\\_Gestao.pdf](http://www.politecnica.pucrs.br/professores/giugliani/ENGENHARIA_DE_PRODUCAO_-_Gestao_do_Conhecimento/08_-_GC_na_Pratica_e_Modelos_de_Gestao.pdf) . Acessado em 13/03/2018.

**NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka.** Gestão do Conhecimento, Bookman 2008.

**NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka.** The Knowledge-Creating company (2008), books.google.com. Acessado em 19/05/2018.

**RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, Martius Vicente.** Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas. Qualitymark, 2013. (Organizador).

**SVEIBY, K.E.** A Nova Riqueza das organizações. Rio de Janeiro. Campos. 1997.

**TERRA, José Claudio Cyrineu.** Biblioteca Terra Fórum Consultores.

**TERRA, José Claudio Cyrineu.** Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial. Negócio Editora, 2nd Edição, 2001.

**TERRA, J. C. C.** Por que investir em Conhecimento? Revista Banas Qualidade, ano 15, n. 160.

**VERGARA, Sylvia Constant.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.