

Publicado em 01 de outubro de 2023  
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

## FATORES INFLUENCIADORES DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO TÁCITO ORGANIZACIONAL

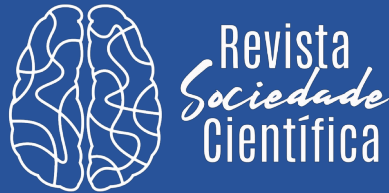
*Valdir José Garcia*

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, Salvador, Brasil

[alugafacilmobiliado@gmail.com](mailto:alugafacilmobiliado@gmail.com)

### **RESUMO:**

A gestão do conhecimento se constitui em estratégia de aquisição de capacidades competitivas e de sustentabilidade ante um mercado extremamente dinâmico. A presente investigação se realizou com o objetivo central de analisar os fatores que exercem influência sobre a transferência do conhecimento tácito entre profissionais da indústria. A articulação teórica deste trabalho analisa as concepções sobre gestão do conhecimento, sustentadas por seus destacados expoentes como: Alavi; Leidner; D'Errico e os conceitos de Lara e Cassapo. A investigação adotou uma abordagem qualitativa. A metodologia desenvolvida foi por meio de um levantamento bibliográfico dentro do tema estudado. Os resultados apontaram que o desafio organizacional consiste em transferir o conhecimento para os lugares onde são requeridos, mas, sobretudo, onde possam ser aplicados. Concluiu-se que o compartilhamento de experiências geradoras de modelos mentais, o diálogo e a reflexão coletiva, individualização do gerenciamento do tempo, uso comum da linguagem, confiança mútua, relacionamentos em rede, hierarquia, recompensa proveniente do reconhecimento, modalidade de treinamento, poder, grau interno de questionamento, espécie de conhecimento valorizado e variação de mídias disponíveis para a comunicação interna organizacional são fatores de sucesso na transferência do conhecimento tácito nas empresas.



**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Estratégia, Capacidades competitivas, Comunicação.

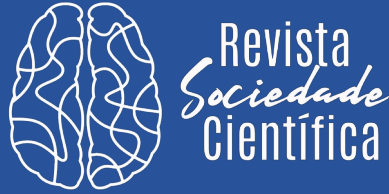
## 1 INTRODUÇÃO

Nas empresas bem sucedidas, a gestão do conhecimento faz parte do trabalho de todos os seus membros. Essas organizações geralmente são inovadoras, e se preocupam frequentemente com o crescimento constante do aprendizado, do conhecimento e da criatividade a fim de que se tornem cada vez mais competitivas.

A gestão do conhecimento assume, pois, um elevado grau de relevância para as empresas de todos os setores da economia. Mas geri-lo de maneira competente é fundamental à identificação exata da localização do conhecimento nas empresas.

Dessa forma, muitos estudiosos vêm pesquisando sobre a importância do conhecimento das pessoas como um diferencial competitivo das organizações. Por isso, é importante identificar se as dimensões relevantes na transferência de conhecimento tácito estão presentes nas empresas.

A escolha do tema se justifica porque, no contexto de um mercado tão competitivo, reter talentos é, indubitavelmente, um desafio para as empresas que querem se destacar. Conforme afirma Chiavenato [1], “muitas empresas já comprovaram que é mais econômico desenvolver um plano de retenção, do que buscar outros talentos no mercado, até porque não existem tantos talentos prontos para suprir suas demandas”. Assim, para se tornarem mais competitivas, ágeis e flexíveis, as empresas devem procurar cada vez mais investir no conceito denominado gestão do conhecimento para promover o aprendizado organizacional e preservar o seu capital intelectual.



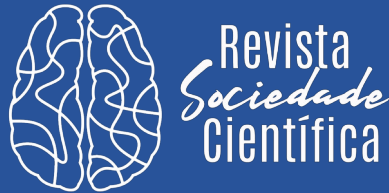
Publicado em 01 de outubro de 2023  
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

O presente estudo surgiu, ainda, do interesse do autor, que atua como engenheiro de manutenção na indústria Petroquímica Braskem de Camaçari, BA, e como educador, no Instituto Federal da Bahia (IFBA), em identificar quais os fatores que impactam na transmissão e compartilhamento do conhecimento entre profissionais no local do trabalho; verificar as possíveis barreiras existentes entre esses profissionais; e avaliar o impacto da utilização do conhecimento tácito na realização dos serviços e se o conhecimento tácito transferido emerge também como ganho de produtividade. Afinal, como explicam Lemos e Joia [2], baseados em estudo de Davenport e Prusak [3], “ativos intangíveis, como o conhecimento tácito, emergiram como fatores-chave para a vantagem competitiva em diversas indústrias”.

Grande parcela do conhecimento necessário para realizar as atividades dos processos nas empresas permanece apenas na mente dos seus integrantes, nos sistemas corporativos ou documentos. Dessa forma, o acesso e compartilhamento desse conhecimento com outros membros das organizações para realização de treinamento, por exemplo, torna-se difícil.

Além disso, as organizações correm o risco de perder boa parte do conhecimento adquirido ao longo de vários anos de prática à medida que membros se desligam, pelos motivos que forem, comprometendo a execução dos seus serviços e as situações de tomada de decisão. Somente empresas atentas ao seu capital humano conseguem reter os talentos e motivá-los a utilizar o seu conhecimento em benefício de ambos. Ante o exposto, surge o seguinte questionamento: quais os fatores que influenciam na transferência de conhecimento tácito nos serviços industriais?

O objetivo geral deste artigo é analisar os fatores influenciadores na dinâmica de transferência de conhecimento tácito entre profissionais da indústria. Para alcançá-lo, foram definidos como objetivos específicos: caracterizar os principais programas de Treinamento & Desenvolvimento que as empresas desenvolvem para a transmissão e compartilhamento de conhecimento tácito entre seus profissionais; verificar a



importância dada pelas organizações a esse tipo de conhecimento; e identificar possíveis barreiras à sua efetiva transferência.

Em harmonia com os objetivos pretendidos, este artigo foi conduzido por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, a fim de possibilitar uma aproximação conceitual, objetivando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e, ainda, aprimorar ideias [4]. Quanto ao momento da coleta de dados, o estudo pode ser classificado como transversal, uma vez que os dados foram “coletados em um momento único” [5]. Quanto ao enfoque, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois se realizou uma análise interpretativa e contextual das informações coletadas.

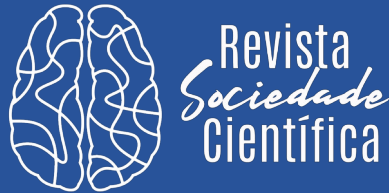
## **2 DESENVOLVIMENTO E DISCUSSÃO**

Em todos os países, em todos os textos oficiais e discursos, a formação continuada – ou capacitação – começa a ser assumida como fundamental, a fim de se alcançar o sucesso nos processos organizacionais. No entanto, isto só será possível num contexto caracterizado pela gestão do conhecimento organizacional, no qual a educação gerada pelas corporações consiga lidar cada vez mais com panoramas inovadores, modificando continuamente as práticas gerenciais adotadas e identificando novos perfis de competências para atender a novas demandas.

Nesta seção, apresentam-se as bases teóricas deste trabalho, discorrendo-se sobre o conhecimento, sua transmissão, armazenamento e outros assuntos que possam ajudar a elucidar o problema de pesquisa.

### **2.1 A gestão do conhecimento na valorização do capital humano**

Para que uma organização funcione de forma adequada e obtenha sucesso, ela deve considerar seus funcionários como elementos fundamentais. Dessa forma, torna-se necessário dar-lhes uma atenção especial.



Publicado em 01 de outubro de 2023  
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

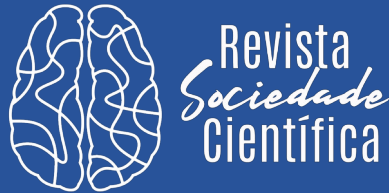
Na visão de Fiorelli [6], aos Psicólogos Organizacionais e Administradores é essencial a identificação de funções mentais superiores, tais como: sensação; percepção; atenção; memória; pensamento; linguagem e emoção, ressaltando-se a influência da emoção sobre as demais, não se podendo separá-la do que se convencionou denominar razão.

Isso implica dizer que, na moderna equação dos gestores (Administradores), há que se proporcionar uma reflexão a respeito da felicidade, tema que passa ao largo dos objetivos administrativos postos na busca de resultados. A emoção, a razão e a felicidade do indivíduo no âmbito organizacional preparam o campo teórico para o estudo do comportamento sob duas óticas: condicionamento e motivação.

Nessa perspectiva, as organizações, em escalada crescente pela extensão e evolução, têm o desafio de propiciar aprendizagem fundamental e especializada a seus empregados, em face da precariedade do ensino básico, do aumento dos idosos no mercado de trabalho e da cultura do imediatismo. Conforme Fiorelli [6], em função disto, identifica-se no estudo do condicionamento um método de aprendizagem ao alcance de profissionais voltados para a gestão de pessoas.

Conforme observa Kanaane (2012, p. 86) [7], “o engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que busca, o que quer e o que precisa, poderá ser atendido”. Para este autor, os desafios que ele enfrenta o estimulam e o impelem para novas ações, gerando, dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos.

Para Fromm [8], a incerteza é exatamente o que impele o homem a expandir suas forças. Se ele enfrentar a verdade sem pânico, reconhecerá que não há outro significado para a vida senão o de que o homem dá a própria vida pela expansão de suas forças, vivendo produtivamente, e que só constante vigília, atividade e empenho podem evitar falhar na única missão que importa – o desenvolvimento total das forças, dentro das limitações impostas pela lei da existência.



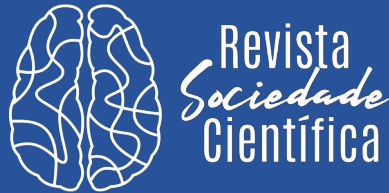
Publicado em 01 de outubro de 2023  
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

Desse modo, um dos maiores desafios que se colocam para as organizações diz respeito às perspectivas de estabelecer condições facilitadoras no ambiente de trabalho, com o intuito de propiciar ao funcionário possibilidades de autodesenvolvimento e o despertar do potencial criativo. Conforme assinala Kanaane [7], à medida que o indivíduo incorpora valores oriundos do trabalho que desenvolve, sua conduta tende a alterar-se em função dos estímulos originários do meio circundante, e passa a posicionar-se de maneira mais compatível com a realidade e as circunstâncias existentes em tais contextos.

A produtividade individual ou grupal está relacionada às predisposições do indivíduo e do grupo em conciliar seus objetivos pessoais com os objetivos setoriais e organizacionais. A qualidade total, que vem ocupando um espaço cada vez maior no ambiente organizacional, implica o surgimento de condições em que possa vir a aflorar a potencialidade do indivíduo e em que este possa, ao mesmo tempo, desfrutar de fatores ambientais, sociais e profissionais que propiciem melhor qualidade de vida.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se tornou um diferencial para o desempenho favorável dos funcionários, pois, mesmo conscientes das pressões externas, estes se sentirão preparados, motivados e tranquilos com relação ao desenvolvimento do seu trabalho. Na visão de Limongi-França (1997, p.80) [9]:

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.



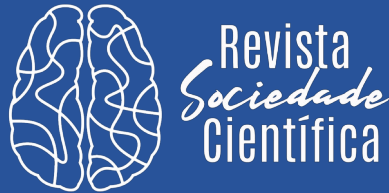
Publicado em 01 de outubro de 2023  
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

Disso se depreende que o que se denomina QVT é uma política originária da preocupação que as organizações têm com a possibilidade de envolver seus funcionários em seus objetivos estratégicos. Tendo a organização como aliada, o funcionário se sentirá confortável, desempenhando a sua função da melhor maneira possível, a despeito de qualquer fator que o possa influenciar de forma negativa.

Todavia, o comportamento improdutivo surgirá em situações em que o indivíduo enfrenta conflitos que atuam como forma de enfraquecer sua predisposição para a realização. É bastante complexo administrar esta situação, pois se deve considerar que fatores ambientais, situacionais, interpessoais e intrapessoais podem interferir na ação e no comprometimento que o indivíduo apresenta no ambiente de trabalho (MINGORANCE, 2004, p. 37).[10]

Mingorance (2004, p. 37) [10] sugere, alternativamente, que sejam oferecidas “condições facilitadoras no ambiente de trabalho”, visando “minimizar estes impactos, o que faz aflorar comportamentos mais efetivos e possibilita, dessa forma, o maior comprometimento do indivíduo nos respectivos setores de trabalho”. Entre as alternativas, destacam-se as situações estimuladoras, que objetivem facilitar o alcance das realizações individuais e grupais, e os programas de treinamento centrados no desenvolvimento da competência técnica e na competência interpessoal. Essas são algumas medidas que podem ser implementadas quando se busca a excelência em serviço.

Algo que pode favorecer o alcance da referida excelência é o investimento no capital humano. No meio acadêmico parece existir consenso de que as empresas precisam direcionar suas ações para a valorização da condição do seu quadro de pessoal no ambiente de trabalho. No entanto, isso não é simples, pois envolve mudanças na visão gerencial já consolidada no entendimento de que o campo funcional é passivo, valendo salientar que esta visão é equivocada, haja vista que o campo funcional é altamente influenciado por atitudes e comportamentos.



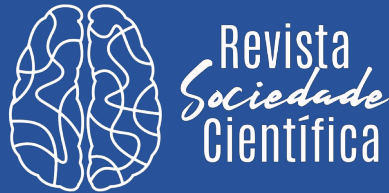
Deve-se, assim, refletir sobre algumas questões importantes e que influenciam as concepções sobre o trabalho: os aspectos atitudinais e os aspectos comportamentais, ressaltando-se que a mera observação das reações dos indivíduos e grupos no ambiente de trabalho não é suficiente para a compreensão do comportamento humano nas empresas, uma vez que um conjunto de variáveis ambientais pode também influenciá-lo, entre elas o espaço físico, o espaço social e o espaço psicológico. Como observa Fiorelli (2006, p. 125) [6]:

O indivíduo afeta a organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.

Tem-se, então, que a conduta humana se caracteriza pela integração de três sistemas interdependentes: o pensar, o sentir e o querer. Essas variáveis influenciam e determinam as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, mas apenas quando há sintonia entre elas.

É necessário ao Administrador captar o sentido que os trabalhadores atribuem ao trabalho que realizam, focalizando os aspectos específicos da prática profissional. Torna-se claro que o conjunto resultante implica considerar que a prática profissional se dá a partir do contexto organizacional, das relações entre os membros envolvidos, tendo como ponto principal o comprometimento e o engajamento desses sujeitos, visando atingir a excelência.

Pelo exposto, a valorização dos profissionais, por meio da criação de condições para a sua melhor qualificação, pode trazer comportamentos e atitudes muito positivas, propiciando que a empresa se projete no mercado em que atua pela qualidade da sua produção. Pode-se afirmar, então, que a transmissão do conhecimento é a base desse processo.



Publicado em 01 de outubro de 2023  
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

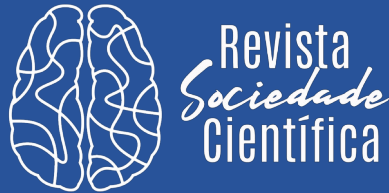
As mudanças que abalaram os fundamentos das economias industriais relacionadas aos recursos naturais, conduzindo à perspectiva voltada aos ativos intelectuais, nos anos de 1990, tornaram possível que os executivos viessem a se preocupar com o conhecimento existente em suas organizações, bem como no gerenciamento deste conhecimento (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999) [11]. Em função disso, foram diversas as empresas que notaram a relevância sem par de se trabalhar com uma abordagem menos aleatória do conhecimento corporativo, sem o qual se tornaria, dali em diante, impossível competir dentro daquele novo contexto [3].

Cientes disso, Burowitz e Willians (2002, p. 17) [12] passam a definir a gestão do conhecimento como “um processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento intelectual”, ou seja, que se vincula às competências tanto dos colaboradores como da organização. Aliado a esse mesmo tema, Fleury e Fleury (2002, p. 187) [13], citando o autor Zarifian (1999), entendem a competência como “uma inteligência prática de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transformam”.

Para Nonaka e Takeuchi [14], o papel das organizações é proporcionar às pessoas contextos favoráveis ao processo de criação do conhecimento no ambiente de trabalho, seja ele tácito ou explícito.

## **2.2 Aspectos conceituais do conhecimento explícito e do conhecimento tácito**

Nonaka e Takeuchi [14] foram os primeiros a abordarem a distinção entre conhecimento tácito e explícito no livro *Criação de Conhecimento na Empresa*, utilizando-se da distinção estabelecida por Michel Polany em 1966. Para os autores, o conhecimento tácito é “pessoal, específico ao contexto”, enquanto o conhecimento explícito “refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65) [14].



Publicado em 01 de outubro de 2023  
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

Segundo Lins [15], para o conhecimento tácito não existe um processo educacional definido, o que impõe às organizações o grande desafio de criar meios para sua transferência e multiplicação, a fim de não se correr o risco de perdê-lo com a saída de seus colaboradores. Logo, esse desafio ultrapassa os limites de abrangência do treinamento organizacional.

O conhecimento explícito, por outro lado, é adquirido principalmente pela educação formal, envolvendo conhecimento dos fatos, sendo muitas vezes chamado de informação, pelo que é considerado como único elemento da competência, a qual depende muito do ambiente [16].

Segundo a supramencionada autora, as experiências explícitas (informações) são tipicamente armazenadas em conteúdos semiestruturados, tais como: documentos, correio eletrônico, correio de voz e multimídia, gerenciados de forma a facilitar a localização, reutilização e o aprendizado, a partir de experiências, para evitar a repetição de erros.

Nesse sentido, é preciso apontar a existência de uma distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, razão pela qual Nonaka e Takeuchi [14] desenvolveram um modelo para a criação e transferência do conhecimento numa organização, o que ocorreria por meio do compartilhamento do conhecimento pessoal e a conversão do conhecimento tácito em explícito, dando origem assim à chamada “Espiral do Conhecimento”, conforme ilustrado na Figura 1:



**Figura 1 – Espiral do Conhecimento**

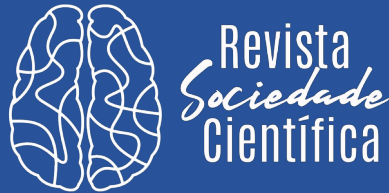
**Fonte: Cassapo (2009)**

Nessa espiral, conforme explica Lins [15], só se avança para outro ciclo quando há um domínio completo sobre os conhecimentos adquiridos no ciclo anterior, sendo que em cada ciclo são montadas conexões, construídos esquemas mentais e desenvolvidos novos conceitos a partir de novos entendimentos, e por meio de interações sociais. Assim, o conhecimento vai sendo construído passo a passo.

Ainda segundo esse mesmo autor, a teoria da Espiral do Conhecimento parte do pressuposto de que o conhecimento humano é criado e se expande por meio das interações sociais, que permitem que as formas de conhecimento se difundam em termos de qualidade e quantidade, num processo de conversão.

Na Figura 1, Cassapo [17] apresenta quatro formas de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. Explicando cada uma dessas formas com base nesse mesmo autor, tem-se que:

- 1⊕ A socialização é a transmissão do conhecimento tácito de um indivíduo para outro de forma imediata, a partir da interação presencial, face a



Publicado em 01 de outubro de 2023

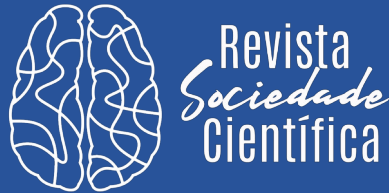
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

- face, sem uso de tecnologias; na realidade, ocorre quando o aprendiz adquire conhecimento a partir da convivência direta com o mestre;
- 2⌚ A externalização ocorre em função de uma ação formal e consciente pela qual o conhecimento tácito é normalizado em um padrão comum de modelo mental, a fim de que possa ser difundido e compreendido de maneira simples, mas desta vez utilizando-se as tecnologias de comunicação;
  - 3⌚ A combinação se trata de um processo por meio do qual ocorre a disseminação e sistematização do conhecimento explícito, formalizando-o conforme um padrão comum de entendimento, podendo este ser cotejado com outros conhecimentos explícitos;
  - 4⌚ A internalização se trata da conversão do conhecimento explícito para tácito, ou seja, acontece no momento em que o indivíduo se apropria de um conhecimento explícito e o enquadra dentro de seus modelos mentais, formando sua própria opinião a respeito.

Nesse mesmo sentido, Lara [16] afirma que existem quatro modos de conversão do conhecimento, que decorrem da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, e impulsionam seu processo de criação. São eles: do tácito para o tácito; do tácito para o explícito; do explícito para o explícito; e do explícito para o tácito. Para este trabalho, interessa explicar a conversão do conhecimento tácito.

O processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito é definido por Lara [16] como um compartilhamento de experiências que geram modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, ou seja, neste caso, o principal fator para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência.

A conversão do conhecimento tácito em explícito, por seu turno, é definida como um processo de criação do conhecimento perfeito, “expresso na forma de



metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.71) [14] e externalizado por meio do diálogo e da reflexão coletiva.

Unindo os conceitos de Lara [16] e Cassapo [17], interpreta-se a Espiral do Conhecimento como uma sequente transformação do conhecimento do tácito para o explícito e vice-versa, disseminando e enriquecendo o conhecimento organizacional da seguinte forma: o conhecimento tácito é compartilhado por socialização, de modo que possa ser sistematizado por externalização, ser disseminado e aprimorado por combinação e, finalmente, reassimilado por internalização. Portanto, o conhecimento tácito é um ativo intangível, motivo pelo qual sua transferência é difícil de ser gerenciada pelas empresas.

### **2.3 Transferência de conhecimento**

A transferência de conhecimento enquanto processo, conforme Alavi e Leidner [18], pode ocorrer de várias formas: entre indivíduos; de indivíduos para fontes explícitas; de indivíduos para grupos; entre grupos; por meio dos grupos; e do grupo para a organização. Segundo esses autores, o desafio organizacional é conseguir transferir o conhecimento para os locais onde ele é necessário e pode ser usado, algo que se torna ainda mais complexo quando as empresas não sabem o que têm em termos de conhecimento, e apresentam sistemas fracos para localizá-los.

O processo de transferência cotidiana do conhecimento foi esquematizado por Alavi e Leidner [18], conforme ilustrado na Figura 2:

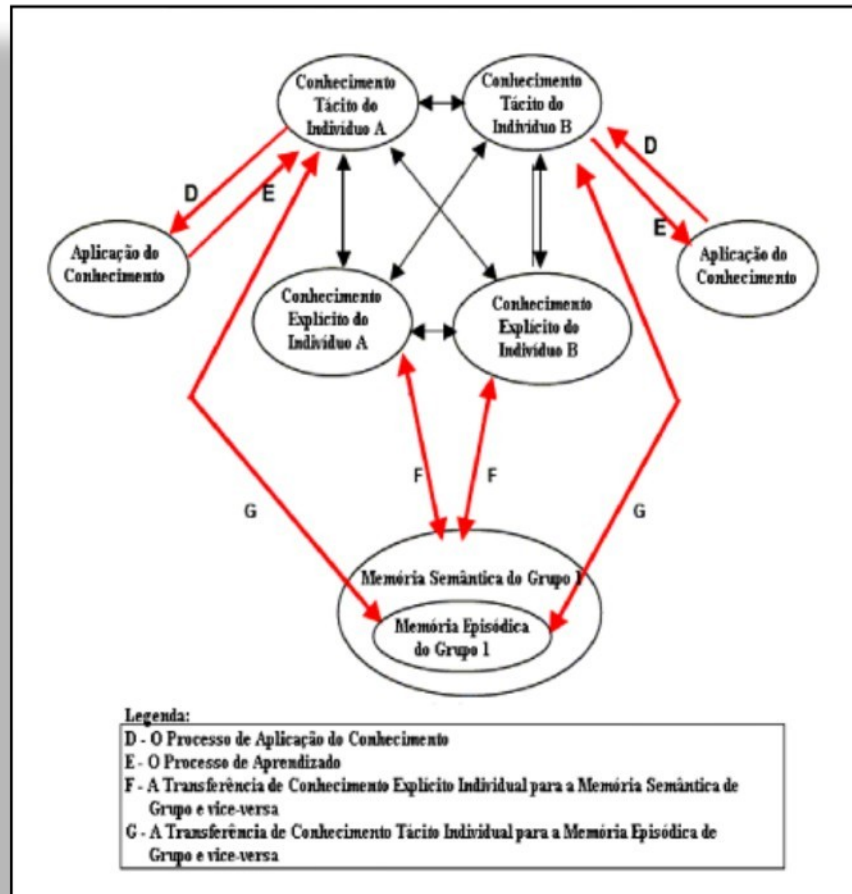


Figura 2 – Transferência do conhecimento entre indivíduos em um grupo  
Fonte: D'Errico (2013, p. 75) [18]

Na Figura 2, as setas D representam o processo de aplicação de conhecimento, e as setas E, o aprendizado, ou criação de conhecimento novo, que ocorre quando os indivíduos aplicam o conhecimento e observam os resultados. As setas F representam a transferência do conhecimento explícito individual para a memória semântica do grupo. As setas G representam a possível transferência de conhecimento tácito individual para a memória casual do grupo [18].

O esquema deixa evidente que o conhecimento resulta da interação entre os indivíduos e os sistemas sociais nos quais estão inseridos, tornando-se importante na

medida em que permite perceber como o conhecimento é criado, transferido e aplicado dentro da organização [18].

Parent, Roy e St-Jacques [19] delimitaram quatro capacidades que a empresa deve possuir visando ao êxito completo do processo de transferência do conhecimento, quais sejam: capacidade generativa, capacidade disseminativa, capacidade absorptiva e capacidade adaptativa/responsiva. No Quadro 1, apresenta-se um modelo no qual foram elencados os recursos necessários e as atividades tipicamente associadas com os resultados obtidos para cada uma das capacidades mencionadas.

**Quadro 1 – Modelo dinâmico de capacidade de transferência do conhecimento**

	<b>Generativa</b>	<b>Disseminativa</b>	<b>Absortiva</b>	<b>Adaptativa/responsiva</b>
<b>Foco primário</b>	Descoberta	Difusão	Aplicação	Renovação
<b>Ativos geralmente associados</b>	P&D, capital intelectual, criatividade e imaginação, assessor de redes e alianças.	Capital social, infraestrutura social e tecnológica, agenciadores de conhecimento (tradutores, facilitadores e outros).	Conhecimento prévio relacionado, disponibilidade para mudar, confiança entre os parceiros, flexível e adaptável organização do trabalho, suporte administrativo.	Aprendizagem prévia e contínua experiência, pensamento crítico e visionário, distribuição de liderança entre os envolvidos, múltiplos mecanismos de <i>feedback</i> e mecanismos de monitoração.
<b>Atividades geralmente associadas</b>	Correspondência às necessidades das partes interessadas e pesquisa, ligação entre pesquisadores e aplicadores, exame de fontes externas do conhecimento, atração de líderes criativos de diferentes perspectivas, criação de grupos pensadores, construção de alianças, inventando (externalizando ideias, testando, revisando).	Redes, agrupamentos e comprometimento das partes interessadas, agenciamento e negociação de regimes de transferência de conhecimentos, contextualização de novos conhecimentos, adaptando/traduzindo o novo conhecimento para a realidade dos usuários finais, formatação de conhecimento, repassando o conhecimento transferível aos diferentes interessados, trabalhando com liderança, desenvolvendo mecanismos interativos para facilitar uma grande difusão de conhecimento.	Reconhecimento do conhecimento externo relevante para resolver problemas e/ou abordar questões críticas, gerenciamento de fases de mudança, explorando o conhecimento novo, decidindo a mudança e/ou adotar o novo conhecimento, experimentando, combinando, modificando práticas, internalizando o novo conhecimento, utilizando o novo conhecimento.	Monitoração do sistema de transferência de conhecimento, reflexão crítica das melhores práticas e mecanismos da transferência do conhecimento, combinando/experimentando com novas práticas, atualizando ou redesenhando o sistema de transferência de conhecimento.

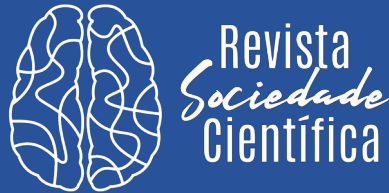
<b>Resultados gerais</b>	Novos ou melhores conhecimentos que são pertinentes para questões ou problemas, conceitos, procedimentos, rotinas, tecnologias e produtos/serviços.	Conhecimento adaptado e compartilhado com comprometimento das partes interessadas, conhecimento transferível, adaptável/aplicável e significativo.	Conhecimento identificado, assimilado e aplicado aos usuários finais para resolver problemas e/ou questões: aplicação de novos conceitos, novas práticas integradas, novas tecnologias adotadas, e, os novos produtos/serviços no local.	Melhoria na transferência do conhecimento, melhores práticas, mecanismos e normas: práticas continuamente avaliadas de transferência do conhecimento, repositório de melhores práticas de transferência de conhecimento e seu contexto técnico específico, mecanismos de transferência de conhecimento bem adaptado ao contexto cultural de criatividade, compartilhamento, confiança e aprendizagem.
--------------------------	---	--	--	---

Fonte: Padilha (2010, p. 90) [19]

Explicando cada uma das capacidades que compõem o Quadro 1, Padilha [19] relaciona a capacidade generativa, que se baseia no sistema intelectual e no capital criativo, com a habilidade para descobrir ou melhorar o conhecimento, e tudo o que resulta disso. A capacidade disseminativa se traduz na habilidade de contextualizar e difundir conhecimento por meio de redes sociais ou tecnológicas visando construir o comprometimento das partes interessadas. A capacidade absorptiva consiste na habilidade para reconhecer o valor dos novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los na resolução de questões relevantes para um sistema de partes interessadas. Por fim, a capacidade adaptativa/responsiva refere-se à habilidade de aprender continuamente e renovar os elementos do sistema de transferência de conhecimentos em uso, buscando constante mudança e melhoria.

Assim, resta claro que as quatro capacidades são imprescindíveis para que a transferência do conhecimento seja realmente bem-sucedida. Se um sistema organizacional percebe que falta alguma delas, deve adquiri-la ou desenvolvê-la.

A difusão interativa do conhecimento, ao se tornar real, pode precipitar um “novo ciclo de criação de conhecimento em nível ontológico diferente [...] expandindo-se horizontal e verticalmente” [14], promovendo sua transferência não somente dentro da organização, mas também entre organizações afiliadas, clientes e fornecedores.



Sveiby [21] classifica o conhecimento como um dos principais ativos intangíveis de uma empresa. Ativo intangível é:

[...] aquele ativo da organização “invisível”, que não é perceptível pelo tato, impalpável, incorpóreo, que não é suficientemente claro ou definido para ser percebido ou entendido, que elude, ou seja, evita a percepção e o entendimento e que, por seu valor e dignidade, não pode ser atacado e deve permanecer intacto, inalterável e indestrutível. (BRITO, 2008, p. 142). [20]

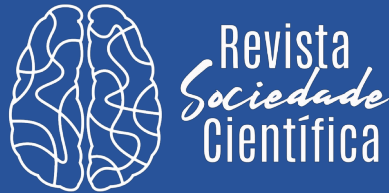
Assim, tal ativo depende das pessoas para existir, assim como os ativos tangíveis. Não obstante, no caso do conhecimento, tem-se um ativo intangível que gera ideias, sendo esta a diferença do valor para a empresa.

D’Errico [18], citando Gupta e Govindarajan, explica que a transferência de conhecimento está condicionada à presença de cinco elementos, a saber: valor percebido do conhecimento da fonte; disposição motivacional da fonte; existência e riqueza de canais de transmissão; disposição motivacional da unidade receptora; e capacidade da unidade receptora de absorver e usar o conhecimento.

De acordo com Sveiby [21], do conhecimento decorre a competência, que por sua vez se relaciona à escolaridade, à experiência e à capacidade do indivíduo para resolver problemas práticos. Ou seja, trata-se aqui do conhecimento tácito, indestrutível e subjetivo, que pode se constituir no maior patrimônio da empresa e, em razão disso, não pode ser perdido, devendo-se cuidar para garantir sua transferência.

### **2.3.1 Transferência do conhecimento tácito**

O conhecimento tácito é construído por meio de uma aprendizagem que ocorre ao longo do tempo e em contextos da vida real; por isso mesmo, pode ser difícil de controlar. Todavia, é um conhecimento que perdura, dando maior capacidade de ação eficaz em contextos relevantes para aquele que aprendeu [16]. Desse modo, pode ser o diferencial competitivo para a empresa.



Publicado em 01 de outubro de 2023

REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

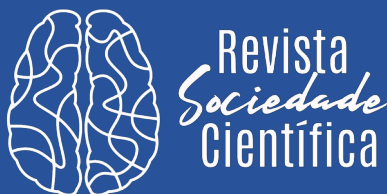
Lins [15] dá um exemplo que ilustra com perfeição o que foi comentado no parágrafo anterior. O autor menciona que um cliente que entra em uma loja de aparelhos eletrônicos, ainda que seja atendido por um funcionário que conheça tudo o que está escrito nos manuais dos aparelhos examinados, não estará satisfeito e não fechará negócio se esse mesmo funcionário não tiver, também, experiência de uso dos referidos aparelhos, indo além da leitura dos manuais e treinamentos do fornecedor, pois a ausência dessa vivência cria barreiras de linguagem.

Essa é a importância de se disseminar na empresa um conhecimento que não se pode expressar com palavras, e que só é percebido no momento quando se faz necessário.

Ocorre que não há um processo educacional definido para a transmissão do conhecimento tácito, tal qual existe para o explícito, que se consegue nas escolas e universidades. Nessa perspectiva, cabe à organização criar meios para sua transferência e multiplicação [15], ou então, com a saída dos colaboradores daquela empresa, esse conhecimento vai sendo perdido.

Para D’Errico [18], algumas estratégias que auxiliam a obtenção da transferência de conhecimento tácito são os canais pessoais – a exemplo das transferências de pessoal ou programa de aprendizes. Seu papel é inserir membros da equipe nas rotinas de outros membros, o que facilita o acesso ao estoque de conhecimento tácito dos parceiros, economizando tempo e recursos e preservando a base original do conhecimento, sem a necessidade de sua conversão anterior de tácito em explícito.

Lemos e Joia (2012, p. 235) [2] ressaltam que o conhecimento tácito apresenta manifestações que podem ser percebidas diariamente nas organizações por meio das “intuições, *feelings*, *insights* e habilidades pessoais”. Toda organização possui “uma grande quantidade de conhecimento a ser descoberto, [...] na forma de *know-how* e melhores práticas” e esse conhecimento será “mais bem aproveitado se for transferido



Publicado em 01 de outubro de 2023

REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

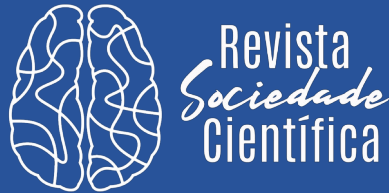
dentro da organização”. Independente “da preponderância de padrões operacionais, a maior parte do conhecimento se encontra nas pessoas e nas interconexões entre elas”.

Esses mesmos autores mencionam a existência de indicadores relevantes para a disseminação do conhecimento tácito. Este pode ser obtido por meio de processos individuais internos (experiência, reflexão, internalização e talento individual), os quais se tornam o componente pessoal determinante para o seu compartilhamento, ou, em contrapartida, ao lidar com componentes organizacionais, que são facilitadores da sua disseminação, haja vista ser totalmente esperado que as pessoas trabalhem e interajam dentro das organizações.

Dessa forma, percebe-se que a transmissão interpessoal do conhecimento tácito é o mais relevante fator estratégico organizacional de transferência de conhecimento, sendo nomeado de “personalização”. Nesta estratégia, são priorizados como ferramentas os contatos pessoais, de maneira que os problemas encontrados, as soluções, custos, métodos, entre demandas referentes aos trabalhos realizados previamente, possam ser debatidos a fim de auxiliar aqueles funcionários que realizarão, *a posteriori*, trabalhos semelhantes [2].

Com base em ampla literatura, Lemos e Joia [2] compilaram alguns indicadores que se associam à transferência do conhecimento tácito, os quais podem ser esboçados a seguir:

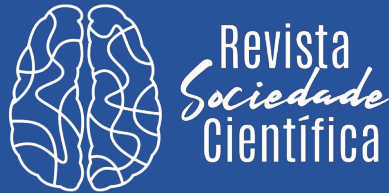
- **individualização do gerenciamento do tempo:** o conhecimento tácito advém diretamente de experiências, reflexões e diálogo, isto é, de atividades que demandam tempo para serem executadas, tornando a capacidade individual de gerir esse ativo essencial para a distribuição do conhecimento na organização.
- **uso de uma linguagem compartilhada:** ou seja, de uma linguagem em comum, a partir da terminologia e dos jargões próprios que devem ser do conhecimento tanto do emissor quanto do receptor da comunicação;



Publicado em 01 de outubro de 2023

REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

- **confiança mútua:** nesse indicador, deve-se ter atenção à relação de confiança presente entre os indivíduos na organização, de modo que a transferência do conhecimento tácito seja realizada com fluidez;
- **relacionamentos em rede:** é necessário verificar se existem na organização as pessoas que possuem os conhecimentos adequados e necessários para sua devida transmissão;
- **hierarquia:** não se trata aqui de atentar simplesmente para a obediência à posição hierárquica das pessoas na empresa, e sim no fato de ser necessário haver acessibilidade àquelas que possuem conhecimento tácito, não importando qual seja sua posição na cadeia de comando.
- **recompensa advinda do reconhecimento:** nesse indicador, verifica-se o quanto a empresa confere recompensas às ações relativas à transferência do conhecimento tácito no contexto de seus membros;
- **modalidade de treinamento:** busca-se nesse indicador analisar a capacidade da organização em fornecer treinamentos personalizados, que priorizem as reais necessidades comunicativas de seus funcionários;
- **transmissão de conhecimento:** aqui, a própria transmissão de conhecimento na empresa é avaliada, ou seja, busca-se perceber se esta ocorre de maneira mais ampla por meio da interação entre as pessoas;
- **armazenagem do conhecimento:** por meio desse indicador, objetiva-se averiguar em que medida o conhecimento da empresa realmente consegue estar armazenado naquele ambiente profissional;
- **poder:** por meio desse indicador, é possível compreender se existe na empresa uma percepção do conhecimento como uma fonte de poder;
- **nível interno de questionamento:** mensura-se por meio desse indicador o nível de questionamentos e críticas que podem ser tolerados na organização;



Publicado em 01 de outubro de 2023  
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

- **espécie de conhecimento valorizado:** visa compreender, dentro da empresa, o nível de aceitabilidade que seus membros têm em relação a sugestões e ideias baseadas em critérios que não atendam a dados e fatos firmemente constatáveis; e,
- **mídia:** o tipo de mídia escolhida como a principal para a transferência do conhecimento tácito entre os membros da organização é um dos indicadores mais relevantes de análise.

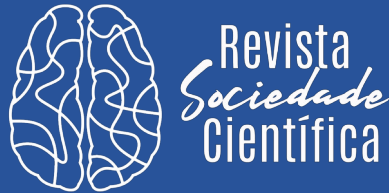
Com a aplicação desses indicadores, pode-se proteger com eficácia o conhecimento organizacional, assegurando que, caso haja movimentação de empregados ou contratação de terceiros, haja plena reposição de substitutos que continuarão a circular tais informações. Agindo dessa maneira, pode-se garantir que a transferência de conhecimento tácito fará parte integral da política de gestão de talentos da organização.

#### 2.4 Gestão de Talento humano

Na Gestão de Talentos, a política empresarial deve procurar fazer com que as pessoas, consideradas como capital intelectual, sejam alocadas aos grupos de trabalho de forma adequada às atividades que devem ser executadas e aos resultados que se buscam alcançar [22].

Ao aproveitar melhor o potencial criativo de cada um de seus funcionários, a empresa propicia o desenvolvimento de capital de conhecimento. Uma forma de fazer isso é por meio do intercâmbio de conhecimentos generalizado.

Por conseguinte, Lins [15] afirma que a gestão de talento humano parte da descoberta de qual deve ser considerado o trabalho criativo indispensável e de quem tem o conhecimento necessário para realizá-lo. Uma vez consciente do tipo de conhecimento que se tem, o desafio é encontrar uma forma de reter esse conhecimento e



fazer com que aquele que o possui seja motivado a contribuir para criar conhecimento organizacional.

Desse modo, cuida-se para disseminar o conhecimento e promover o aprendizado que, segundo Nonaka e Takeuchi [14], “cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza e faz com que as pessoas possam ser capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados” que a organização deseja. Conforme os autores, as mudanças que decorrem desse tipo de aprendizado não são transitórias.

Nesse contexto, ganha relevância o papel dos líderes, que precisam estar capacitados a identificarem os talentos e procurar retê-los dentro da organização, motivando, deste modo, a equipe de trabalho e obtendo vantagem competitiva para a empresa.

Se os líderes não tiverem habilidade para desempenharem essa desafiadora tarefa de manterem na equipe profissionais que detenham certo conhecimento, isto é, que sejam altamente talentosos, pode ocorrer de estes deixarem de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, transformando-se em perda para as organizações [23].

Gerir talentos é disseminar as melhores práticas, ou seja, é duplicar talentos para as diversas áreas da empresa. Por isso, é muito importante considerar o conhecimento como um grande talento e estudar sua gestão, bem como as possíveis barreiras a serem enfrentadas nesse processo.

## **2.5 Barreiras do conhecimento**

Quando se trata de disseminar conhecimento internamente, Johnson [24] adverte que os responsáveis pelo processo deverão vislumbrar sete barreiras possíveis, divididas em quatro categorias, conforme mostra o Quadro 2:

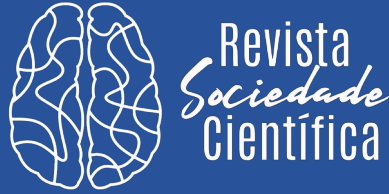
**Quadro 2 – As barreiras ao conhecimento**

<b>Categoria</b>	<b>Barreiras</b>
1. Características do conhecimento	1. Ambiguidade causal. Nesse caso, não sabemos com total segurança o que está gerando um desempenho excepcional e como essas forças iriam interagir entre si em outra unidade.
	2. Conhecimento não comprovado. Ao tentar transferir uma prática recentemente desenvolvida, não se confia que esse conhecimento seja eficaz em uma nova situação.
2. Características da fonte	3. Falta de credibilidade. Membros de unidades de alto desempenho não são reconhecidos ou percebidos como confiáveis por outros membros da organização.
3. Características dos receptores	4. Falta de capacidade de absorção. As pessoas não reconhecem o valor do novo conhecimento. Mais ainda, elas carecem das habilidades, da linguagem e da experiência necessárias.
	5. Falta de capacidade de retenção. As pessoas não utilizam suficientemente o conhecimento transferido a ponto de incorporá-lo no modo de fazer seu trabalho.
4. Características culturais	6. “Aridez”. A empresa não dispõe de sistemas e estruturas para capacitar as pessoas a reconhecer e alavancar o conhecimento existente.
	7. Ausência de relacionamentos “íntimos” entre fontes e receptores. Pessoas de diferentes unidades não têm histórico positivo de comunicação e colaboração.

**Fonte: Johnson (2004, p. 15) [24]**

Szulanski [25] analisou a transferência interna de conhecimento e testou o modelo resultante usando a análise de correlação canônica de um conjunto de dados composto por 271 observações de transferências de 122 melhores práticas em oito empresas. Ao contrário do pensamento convencional de que a culpa principalmente é de fatores motivacionais, os resultados do estudo mostram que as principais barreiras para a transferência de conhecimento interno estão relacionadas a fatores do conhecimento, como a ambiguidade causal, a falta da capacidade de absorção do destinatário e uma relação difícil entre a origem e o destinatário.

Essa opinião é compartilhada por Johnson [24], e revela que na gestão do conhecimento é relevante serem observadas as características do conhecimento, dos receptores e do contexto onde deve ocorrer a transferência. Por isso, se dará ênfase às três barreiras mencionadas.

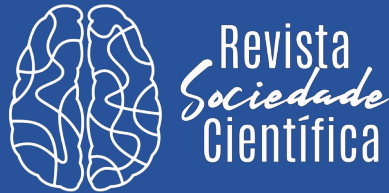


Quanto à ambiguidade causal, Szulanski [25] explica que “a dificuldade na replicação de uma capacidade provavelmente emana da ambiguidade sobre o que os fatores de produção são e como eles interagem durante a produção”. Segundo esse autor, quando as razões precisas para o sucesso ou fracasso em replicar a capacidade em uma nova configuração não pode ser determinada, a ambiguidade causal está presente e é impossível produzir uma lista inequívoca dos fatores de produção, muito menos medir a contribuição marginal. Para ele, a ambiguidade causal também pode resultar da má compreensão de características idiossincráticas do novo contexto em que o conhecimento é colocado em uso.

De acordo com Winter e Szulanski [26], são características idiossincráticas: o carisma de um superior (gerente, chefe de seção, líder de equipe), habilidades individuais dos indivíduos, aspectos inerentes à localização geográfica, dentre outras que não podem ser transferidas ou teriam a transferência economicamente inviável, por conseguinte, devem ser aprendidas localmente por aqueles que devem absorver os conhecimentos.

A falta de capacidade de absorção do destinatário pode resultar de sua inabilidade de explorar fontes externas de conhecimento, o que, em grande parte, ocorre em função de seu estoque de conhecimento pré-existente e se torna manifesto na sua capacidade de valorar, assimilar e aplicar novos conhecimentos com sucesso para fins comerciais [27].

Quanto à última barreira mencionada por Szulanski [25], verifica-se que a transferência de conhecimento, especialmente quando o conhecimento transferido tem componentes tácitos, pode exigir inúmeras trocas individuais. O sucesso de tais trocas depende, em certa medida, da facilidade de comunicação e da “intimidade” na relação geral entre o emissor e o receptor. Uma relação difícil pode criar um obstáculo adicional na transferência. Quanto às barreiras na comunicação, vale citar que:



Publicado em 01 de outubro de 2023  
**REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023**

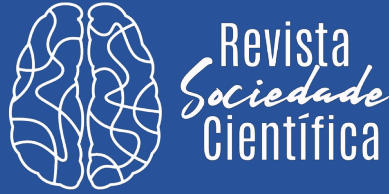
[...] não são somente os ruídos que impedem a mensagem de chegar ao receptor. Na realidade existem obstáculos e barreiras mais sutis, escondidos, e que só uma análise mais aprofundada poderá revelar. [...]. A percepção seletiva nos permite desenvolver a visão e a audição seletivas, fazendo-nos ver e ouvir apenas o que queremos. [...] Outro fator que cria barreiras à comunicação são as emoções, pois as atitudes e sentimentos podem ser tão fortes a ponto de diminuir a compreensão do que a outra pessoa está tentando transmitir. Assim como, os intermediários podem passar mensagens distorcidas (MENDES, 2006, p. 6). [28].

As palavras acima levam à reflexão sobre como funciona a consciência de cada um em relação às mensagens quando se fala ou se está ouvindo outras pessoas. Não se podem apressar conclusões sobre o que o outro quer dizer ou atribuir quaisquer significados imediatos, no momento exato em que ele está falando. Nem sempre as pessoas percebem a si mesmas e aos outros com bastante clareza. Portanto, a relação serve como um canal de conhecimento. Eis porque a dificuldade de comunicação pode ser uma barreira para a transferência do conhecimento.

Os achados dos autores mencionados apontam para fontes de dificuldades que têm recebido atenção sistemática escassa de pesquisadores, o que sugere aos praticantes da gestão do conhecimento que se esmerem em encontrar uma forma alternativa para enquadrar o problema da assimetria interna.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho, cujo objetivo foi realizar uma análise concernente à transferência de conhecimento tácito entre profissionais da indústria, focando-se nos fatores relevantes para essa dinâmica, definiu-se e explicou-se a gestão do conhecimento, evidenciando-se que o processo parte da identificação de perfis de competência que atendam às demandas da empresa.



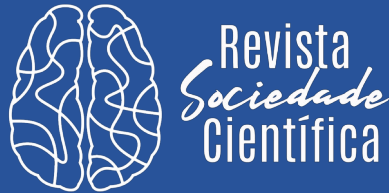
Constatou-se que a gestão de pessoas deve considerar os funcionários como elementos-chave para o desenvolvimento e sucesso empresarial, logo esses elementos precisam que lhes seja propiciada a aprendizagem fundamental e especializada. Além disso, compreendeu-se a gestão do conhecimento enquanto um possível processo pelo qual a organização será capaz de consiga gerar riqueza em função da correta utilização do seu conhecimento intelectual, o que inclui as competências dos colaboradores e da própria organização.

Determinou-se o papel das empresas no processo de criação e transmissão de conhecimento, tendo-se constatado que cabe à empresa verificar o que precisa ser aprendido, quem pode disseminar esse aprendizado, quem precisa dele e quais os melhores métodos para sua efetivação.

Nesse sentido, a empresa precisa oferecer condições e contextos favoráveis, ou facilitadores do aprendizado, que despertem o potencial criativo de seus colaboradores, ou seja, ela deve facilitar a criação e transmissão de conhecimento de todos os tipos. Encontrar a melhor estratégia é um desafio para o gestor de pessoas, que deve considerar fatores ambientais, situacionais, interpessoais e intrapessoais, os quais normalmente interferem na ação e no comprometimento que o indivíduo apresenta no ambiente de trabalho.

De fato, ficou esclarecido que encontrar essa estratégia se torna particularmente difícil quando se trata de transmitir o conhecimento tácito, haja vista este consistir em um ativo intangível, algo pessoal, para o qual não existe um processo educacional claramente definido. Logo, se a empresa não cria uma estratégia para multiplicá-lo, corre o risco de perdê-lo a partir da própria perda dos funcionários que o detêm.

Fica evidente, desse modo, não se tratar a transmissão do conhecimento tácito de algo que se consegue apenas com o treinamento organizacional. Na realidade, ele transcende esse limite. É necessário, neste caso, propiciar condições favoráveis ao



Publicado em 01 de outubro de 2023  
REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA, VOLUME 6, NÚMERO 1, ANO 2023

compartilhamento de tal conhecimento e a sua conversão em conhecimento explícito. A socialização e a externalização são, portanto, essenciais para todo o processo.

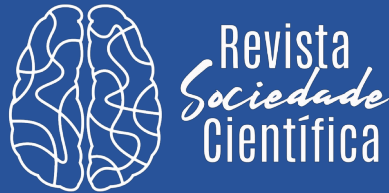
Verificou-se que o compartilhamento de experiências geradoras de modelos mentais é um dos principais fatores para a transmissão do conhecimento tácito, mas também o diálogo e a reflexão coletiva, que transformam o conhecimento tácito em explícito, de tal modo que possa ser usado onde ele é tanto necessário quando possível de ser aplicado. Outros fatores não menos importantes são: individualização do gerenciamento do tempo, uso comum da linguagem, confiança mútua, relacionamentos em rede, hierarquia, recompensa resultante de reconhecimento, modalidade de treinamento, poder, grau interno de questionamento, espécie de conhecimento valorizado e variação de mídias disponíveis para comunicação interna na organização.

Por conseguinte, ficou claro que a empresa deve possuir determinadas espécies de capacidades, ou seja: generativa, disseminativa, absorptiva e adaptativa/responsiva. De posse delas, é imprescindível identificar possíveis barreiras à transferência do conhecimento tácito nas organizações. Nesse particular, foram mencionadas neste trabalho sete barreiras que são: a ambiguidade causal, o conhecimento não comprovado, a falta de credibilidade da fonte, a falta de capacidade de absorção e retenção do receptor, e a aridez e ausência de relacionamentos íntimos entre fontes e receptores.

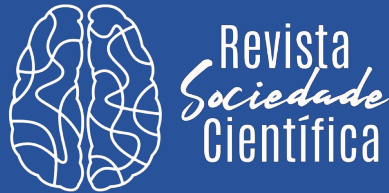
Destarte, tendo-se alcançado o objetivo geral da pesquisa, resta dizer que uma empresa que já funciona de forma eficiente e eficaz, pode ter seus programas e estratégias otimizados, garantindo a manutenção de bons profissionais em seus quadros, o que garantirá o sucesso da empresa e sua posição privilegiada no mercado competitivo.

#### 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

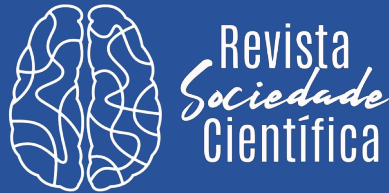
1. Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



2. Lemos, Bernardo; Joia, Luiz Antonio. **Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório.** *Gestão & Produção*, v.19, n. 2, São Carlos: 2012, p. 233-246.
3. Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Trad. Lenke Peres. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
4. Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
5. Cerqueira, Lilian; Rosário, Dílson; Moraes, Deraldo. **Manual de Metodologia Científica: Desmistificando o método.** Salvador: Artset, 2013.
6. FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
7. Kanaane, Roberto. **Comportamento humano nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
8. Fromm, Eric. **Análise do homem.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
9. Limongi-França, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras.** *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, v. 1, n.2, p. 79-83, 1997.
10. Mingorance, Antonio Carlos. **Competências comportamentais para profissionais de tecnologia da informação (TI).** 2004. 112 p. Monografia (Especialização) – Gerenciamento de Projetos, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.
11. Hansen, M.; Nohria, N.; Tierney, T. **What's your strategy for managing knowledge?** *Harvard Business Review*, v. 77, n.2, p. 106-116, 1999.
12. Burowitz, Wendi R.; Willians, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento.** Trad. Carlos Alberto Soares Silveira Netto. Porto Alegre: Bookman, 2002.



13. Fleury, Maria Tereza Leme.; Fleury, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
14. Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
15. Lins, Sérgio. **Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista.** Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2003.
16. Lara, Consuelo Rocha Dutra de. **A Atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.** São Paulo: Nobel, 2004.
17. Cassapo, Filipe. **O que entendemos exatamente por Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito: Informação, Conhecimento e percepção.** 17/08/2009. Disponível em: [http://design.org.br/artigos\\_cientificos/o\\_20que\\_20entendemos\\_20por\\_20conhecimento\\_20t\\_c3\\_alcito\\_20e\\_20expl\\_c3\\_adcito.pdf](http://design.org.br/artigos_cientificos/o_20que_20entendemos_20por_20conhecimento_20t_c3_alcito_20e_20expl_c3_adcito.pdf). Acesso em: 05 mar. 2015.
18. D'Errico, Reinaldo. **Planejando ser pego de surpresa.** São Paulo: Clube de autores, 2013.
19. Padilha, Ana Cláudia Machado. **Estratégia & conhecimento: demandas emergentes no turismo rural.** São Luis/MA: EDUFMA, 2010.
20. Brito, Lydia Maria Pinto. **Gestão do conhecimento – instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador.** Cadernos de Educação (FaE/PPGE/UFPel) janeiro/junho, n. 30, p.135-148, 2008.
21. Sveiby, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
22. Sousa, Alcyr Moraes de [*et al.*]. **A gestão de pessoas alinhada à gestão do conhecimento.** Disponível em:



- [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo04.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo04.htm). Acesso em: 14 mar. 2023.
23. Constantino, Maria Aparecida da Cruz [*et al*]. **Gestão do Conhecimento e o Processo de Retenção de Talentos: desafio da liderança**. XIII Seminários de Administração, setembro de 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/347.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.
24. Johnson, Lauren Keller. **Como disseminar as melhores práticas**. Harvard Management Update. HSM Management Update, n. 12, p. 15. In: HSM Management, v. 3, n. 44. São Paulo: HSM, mai.-jun. 2004.
25. Szulanski, Gabriel. **Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm**. Strategic Management Journal, v. 17, n. S2, dez. 1996, p. 27–43. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250171105/abstract>. Acesso em: 04 abr. 2023.
26. Winter, Sidney G.; Szulanski, Gabriel. **Replication as Strategy**. Organization Science, v. 12, n. 6, nov.- dec., 2001, p. 730-743. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.12.6.730.10084>. Acesso em: 02 abr. 2023.
27. Cohen, Wesley; Levinthal, Daniel. **Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**. Administrative Science Quarterly, v. 35, n. 1. Califórnia: Sage, março de 1990, p. 128–152.
28. Mendes, Ednilce F. Cruz. **Comunicação interpessoal nas instituições de ensino superior**. Novembro de 2006. Disponível em: <http://administradores.com.br/informe-se/producao-academica/comunicacao-interpessoal-nas-ies/713/download/>. Acesso em: 09 mar. 2023.