

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

FRANCISCO DE ASSIS DE ARAUJO RODRIGUES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO E A TRANSFERÊNCIA DO  
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo da literatura**

Belo Horizonte  
2019

FRANCISCO DE ASSIS DE ARAUJO RODRIGUES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO E A TRANSFERÊNCIA DO  
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo da literatura**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação, da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão do Conhecimento

Orientador: Professor Dr. Mauro Araújo Câmara

BELO HORIZONTE  
2019

R696g

Rodrigues, Francisco de Assis de Araújo.

Gestão do conhecimento e a transferência do conhecimento nas organizações [recurso eletrônico] : um estudo da literatura / Francisco de Assis de Araújo Rodrigues. – 2019.

1 recurso online (51 f. : tab.) : pdf.

Orientador: Mauro Araújo Câmara  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 50-51.

Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Gestão do conhecimento. I. Título. II. Câmara, Mauro Araújo. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2

## FOLHA DE APROVAÇÃO



Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, intitulado "***Gestão do conhecimento tácito e a transferência do conhecimento nas organizações: um estudo da literatura***" autoria de ***Francisco de Assis de Araújo Rodrigues*** aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mauro Araújo Câmara', is written above a horizontal line.

Prof. Dr. Mauro Araújo Câmara  
Curso Gestão Estratégica da Informação  
Escola de Ciência da Informação – UFMG  
Orientador

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'F. Hadad Zaidan', is written above a horizontal line.

Prof. Dr. Fernando Hadad Zaidan  
Curso Gestão Estratégica da Informação  
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 14 de outubro de 2019

## **DEDICATÓRIA**

À minha esposa Vanja e aos meus filhos Mateus e Mariana.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimentos especiais ao professor Claudio Paixão, pela confiança que depositou em mim desde nosso primeiro encontro, ao professor Mauro Câmara pela generosidade, apoio e envolvimento em todos os momentos, ao pessoal da ECI-NITEG que tornaram tão fácil nosso caminho nesta especialização e ao meu colega Wiler por todo seu apoio durante a preparação deste trabalho.

## RESUMO

As organizações buscam continuamente crescer em seus mercados por meio da inovação e do aumento de sua competitividade. A importância do conhecimento é entendida por estas organizações como sendo o seu grande diferencial frente à concorrência. É comum as empresas definirem seus valores, atribuindo aos seus colaboradores o mais elevado valor dentre os ativos da organização. Entretanto, a forma de se lidar com este valor reconhecido, na prática tem mostrado deficiências que colocam em risco a sustentabilidade do negócio. Um dos fatores de complexidade que contribuem para esta dificuldade advém de o fato do conhecimento estar internalizado na mente e no corpo de cada indivíduo, a tal ponto que leva este a agir sem necessitar refletir sobre o sujeito da ação. Este conhecimento tácito é de difícil explicitação. O conhecimento que se consegue explicitar, organizar e catalogar, usualmente descrito em manuais, procedimentos e regras não é suficiente para assegurar uma operação com excelência. Portanto, o conhecimento relevante para a empresa precisa ser identificado, mantido, preservado e transferido na organização, ou seja, precisa ser gerenciado. Verifica-se, entretanto, em fontes de pesquisa de artigos acadêmicos, que o número de trabalhos que tratam o tema da gestão do conhecimento tácito e a sua transferência efetiva entre os membros da organização, tem se mostrado muito reduzido quando comparado a outros campos da gestão do conhecimento. Esta monografia tem como objetivo, por meio de uma revisão de literatura selecionada, apresentar um guia para orientar uma organização a desenvolver uma Gestão do Conhecimento Tácito aplicável as suas especificidades. O estudo realizado neste trabalho resultou em um conjunto de diretrizes para suportar o desenvolvimento de uma Gestão do Conhecimento Tácito em uma organização, visando a mitigar riscos de perda de competitividade e de sustentabilidade do negócio, causados pela perda deste valioso ativo do conhecimento organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Conhecimento Tácito. Conhecimento Organizacional. Transferência de Conhecimento.

## ABSTRACT

The organizations are continuously seeking to grow in their markets through innovation and higher competitiveness. The importance of knowledge is understood by these organizations as their great differential compared to the competition. Companies often define their values by giving their employees the highest value among the organization's assets. However, the way to deal with this recognized value has in practice shown deficiencies that put the sustainability of the business at risk. One of the factors of complexity that contribute to this difficulty stems from the fact that knowledge is internalized in the mind and body of each individual, to such an extent that it leads them to act without having to reflect on the subject of the action. This tacit knowledge is difficult to explain. The knowledge that can be explained, organized and cataloged, usually described in manuals, procedures and rules is not enough to ensure an excellent operation. Therefore, knowledge relevant to the business needs to be identified, maintained, preserved and transferred within the organization, i.e. it needs to be managed. However, it is found in research sources of academic articles that the number of works that deal with the topic of tacit knowledge management and its effective transfer among members of the organization has been shown to be very small when compared to other fields of research on knowledge management. The objective of this monograph is, through a review of selected literature, to present an orientation guide to support an organization on develop a Tacit Knowledge Management that suits to its specificities. The study carried out in this work resulted in a set of guidelines to support the development of Tacit Knowledge Management in an organization, aiming to mitigate risks of loss of competitiveness and business sustainability, caused by the loss of this valuable asset of organizational knowledge.

**Keywords:** Knowledge Management. Tacit Knowledge. Organizational Knowledge. Knowledge Transfer.

## LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS

TABELA 1 - Parametrização da Pesquisa: Palavra-Chave .....	22
TABELA 2 - Resultados para a pesquisa por Palavra-Chave isolada .....	23
TABELA 3 - Resultados para a pesquisa por Palavra-Chave combinada .....	25
QUADRO 1 - Visões de autores seminais na área da Gestão do Conhecimento sobre o conhecimento em uma organização.....	14
QUADRO 2 - Enfoque dos trabalhos selecionados frente ao tema desta monografia .....	26
QUADRO 3 - Modelo SECI.....	30
QUADRO 4 - Guia para implementação de uma Gestão do Conhecimento Tácito em uma organização .....	50
QUADRO 4 - Guia para implementação de uma Gestão do Conhecimento Tácito em uma organização (continuação) .....	51
FIGURA 1 - Espiral do Conhecimento - Modelo SECI.....	30
FIGURA 2 - A Organização do Conhecimento .....	32
FIGURA 3 - Rede de relacionamento da Unidade B com indicação dos “aposentáveis” em 2018.....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS

GC	-	Gestão do Conhecimento
GCT	-	Gestão do Conhecimento Tácito
CT	-	Conhecimento Tácito
CE	-	Conhecimento Explícito
PIB	-	Produto Interno Bruto
PME	-	Pequenas e Médias Empresas
RH	-	Recurso Humanos
SECI	-	Socialização – Externalização – Combinação - Internalização
TI	-	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
2.1 METODOLOGIA ESCOLHIDA .....	20
2.2 REVISÃO DA LITERATURA .....	20
2.3 ANÁLISE DE RELEVÂNCIA DA PESQUISA PROPOSTA.....	21
2.3.1 Parametrização da pesquisa na base de dados.....	22
2.3.2 Resultados obtidos na pesquisa realizada .....	23
2.3.2.1 Resultados para a pesquisa por Palavra-Chave isolada .....	23
2.3.3 Seleção de trabalhos para atender ao tema da monografia.....	26
<b>3 CONCEITOS GERAIS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>29</b>
<b>4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO DA LITERATURA SELECIONADA.....</b>	<b>34</b>
4.1 GERENCIAR O “ESTOQUE” DE CONHECIMENTO TÁCITO .....	34
4.1.1 Tipos de Julgamentos .....	35
4.1.2 Níveis de Similaridade.....	36
4.1.3 Obtendo o <i>Mix</i> ideal do Conhecimento Tácito para uma operação .....	37
4.2 DEFINIÇÃO DE CONTEÚDOS DE TREINAMENTOS PARA PROPICIAR A APRENDIZAGEM PRÁTICA.....	38
4.2.1 Níveis de Imersão .....	40
4.2.2 Criação de condições para uma aprendizagem efetiva.....	41
4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO.....	43
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>

REFERÊNCIAS.....	52
------------------	----

## 1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente de elevada competitividade no qual as organizações estão inseridas, exige que elas estejam preparadas para lidar com novas situações, de forma cada vez mais rápida, para solucionar problemas aos quais nunca enfrentou. As mudanças drásticas trazidas diariamente e o enorme volume de informações que avassalam o dia a dia das organizações, são causas deste aumento de complexidade em nosso ambiente de trabalho. Este complexo ambiente exige que a organização aprenda a lidar com estes elementos novos, para que possa se manter competitiva e sustentável nos mercados que atua ou pretende atuar. Em seu entendimento deste cenário, Dalkir (2011, p. 23) destaca a Gestão do Conhecimento como uma resposta a este desafio:

O ambiente de trabalho nos dias atuais é mais complexo devido ao incremento na quantidade de conhecimento subjetivo que precisamos adquirir para lidar com o nosso dia a dia... A gestão do conhecimento representa uma resposta a este desafio de tentar gerir esta complexa sobrecarga de informações no ambiente de trabalho (DALKIR, 2011, p. 23, tradução nossa).<sup>1</sup>

A Gestão do Conhecimento nas organizações obteve uma atenção maior em meados da década de 1980, atraindo pesquisadores em todo o mundo (DALKIR, 2011). Vários trabalhos sobre este tema foram publicados desde então e conseqüentemente, a Gestão do Conhecimento tem sido cada vez mais tratada e discutida em congressos e simpósios da área. Através das últimas décadas, diversos autores, como Peter Drucker (1986), Thomas Davenport (1998), Karl Sveiby (1997), Ikujiro Nonaka (1997), Hirotaka Takeuchi (1997), Leonard-Barton (1998), Wei Choo (2006), entre outros, têm estudado as organizações para buscar uma maior compreensão da influência do conhecimento na sua operação e sustentabilidade.

As pesquisas destes autores demonstram uma forte conexão entre o desempenho operacional da empresa e o conhecimento localizado nas mentes e corpos de seus colaboradores, conforme apresentado no Quadro 1.

---

<sup>1</sup> "Today's work environment is more complex due to the increase in the number of subjective knowledge items we need to attend to every day [...] Knowledge Management represents one response to the challenge of trying to manage this complex, information overloaded work environment" (DALKIR, 2000, p.23).

QUADRO 1 - Visões de autores seminais na área da Gestão do Conhecimento sobre o conhecimento em uma organização

Autores	Visão sobre o conhecimento em uma organização
Davenport e Prusak	“o que faz a organização funcionar é o conhecimento”. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 14).
	“O conhecimento como Ativo Corporativo deve ser reconhecido pelas organizações e precisa ser, portanto, gerido e cercado do mesmo cuidado que elas dedicam à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis”. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 14).
	“Nas organizações, a maioria das pessoas, quando precisa de aconselhamento em relação a determinado assunto, consulta outras pessoas conhecedoras daquele assunto.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 14).
Nonaka e Takeuchi	“Embora utilizemos a expressão criação do conhecimento “organizacional”, a organização não pode criar conhecimento por si mesmo, sem a iniciativa e a interação que ocorre dentro do grupo”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 14).
Leonard-Barton	“nas empresas de hoje, o conhecimento é tanto matéria-prima quanto bem-acabado”. (LEONARD-BARTON, 1998, p. 19).
Peter Drucker	“... conhecimento é um recurso especificamente humano. Não pode ser encontrado em livros. Livros contêm informações; enquanto que o conhecimento é a habilidade de aplicar informação a um trabalho específico e performance. O que vem com o ser humano, seu cérebro ou a habilidade de suas mãos.” (DRUCKER, 1986, p. 111, tradução nossa).
Michael Polanyi	“Eu devo reconsiderar o conhecimento humano a partir do fato de que nós podemos saber mais do que nós podemos expressar” (POLANY, 1967, p. 4, tradução nossa). <sup>2</sup>
Karl Sveiby	“o conhecimento humano é tácito, individual, orientado a ação, baseado em regras e dinâmico”. (SVEIBY, 1997, p. 35, tradução nossa).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do apresentado no Quadro 1 percebe-se um consenso entre os autores pesquisados de que o conhecimento em si, está internalizado nos indivíduos que integram a organização. Polanyi (1967) chamou este conhecimento internalizado nos indivíduos de Conhecimento Tácito. Em sua definição, o Conhecimento Tácito é aquele que se desenvolve e se solidifica pelas interações entre os indivíduos a partir

<sup>2</sup> “I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that *we can know more than we can tell*” (POLANYI, 1967, p. 4).

das suas próprias vivências e experiências pessoais acumuladas nos temas relacionados ao negócio. A capacidade de inovar e reagir a situações inusitadas que se apresentam no dia a dia das organizações depende, na sua visão, do conhecimento tácito adquirido pelos indivíduos e compartilhado pelo grupo. Pelas razões explanadas acima, o conhecimento dito explícito, organizado em procedimentos, manuais, livros, instruções de trabalho, entre outros meios, por si só não é suficiente para assegurar a sustentabilidade de uma operação.

A natureza do Conhecimento Tácito evidentemente aumenta a complexidade de uma efetiva gestão do conhecimento em uma organização. As organizações desta forma correm, diariamente, o risco de perda de conhecimento, notadamente do conhecimento tácito relevante para o seu negócio, uma vez que deslocamentos naturais ocorrem em todo momento no seu cotidiano, incluindo-se aqui processos demissionários, contratação de novos colaboradores, afastamentos por licença, transferência de pessoal entre áreas, promoções, aposentadorias, licenças médicas, entre outros.

Dentro deste contexto, o conhecimento tácito relevante para a organização, necessita de estratégias bem construídas para que possa ser identificado, mantido e transmitido, ou seja, gerenciado. O Conhecimento Organizacional, visto como o conjunto de conhecimentos, competências e habilidades necessárias para a operação da empresa, requer a união dos dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, entendendo que estes não são antagônicos, mas antes de tudo complementares, como alertaram Nonaka e Takeuchi (2008).

O conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.20).

Portanto, a complexidade de se gerir o conhecimento em uma organização advém do fato deste ser temporal, dinâmico, envolver ação, movimento, para que possa fluir e gerar resultados para a empresa. Isto coloca as pessoas no centro desta estratégia como os agentes deste movimento. O conjunto de conhecimento representado pelos indivíduos integrantes da organização constitui a sua capacidade de criar, inovar e crescer em seu mercado, sendo então entendido como Conhecimento Organizacional.

Esta monografia se trata de um estudo realizado através da revisão de literatura selecionada sobre o tema da gestão do conhecimento, com foco na gestão e transferência do conhecimento tácito em uma organização, visando a obter uma melhor compreensão desta gestão e dos fenômenos que a cercam.

## 1.1 PROBLEMA

A dificuldade de se gerir o conhecimento nas organizações decorre do fato de que estas são estruturas complexas, que agregam recursos para realizar tarefas complexas, para atender a sua missão, sendo estes recursos financeiros, estruturais, tecnológicos e humanos. Thomas Davenport reforça esta ideia de complexidade, afirmando que “conhecimento é a informação mais valiosa e conseqüentemente, mais difícil de gerenciar” (DAVENPORT, 2000, p. 19).

O conhecimento que torna possível converter uma ideia em realidade é um importante, ou talvez o mais importante, elemento para o sucesso de uma organização, entretanto esta sua força também é a sua maior fragilidade. Processos tidos como maduros na organização sofrem constantes ameaças, seja pela rotatividade natural de seus profissionais, a aposentadoria de expertos, promoções, mudanças de funções ou transferências de profissionais entre setores, ou mesmo o assédio destes profissionais por concorrentes e entrantes, entre outros.

Diante deste cenário, uma questão central motivou a pesquisa realizada por esta monografia: *É possível mitigar os riscos de perda de conhecimento tácito relevante para a operação em uma organização, visando a assegurar a sua sustentabilidade e competitividade no setor em que atua?*

## 1.2 OBJETIVOS

Este estudo se propõe a atender ao seu objetivo geral e aos objetivos específicos detalhados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral, o presente trabalho visa a obter uma melhor compreensão da Gestão do Conhecimento em uma organização, sob a ótica dos autores

selecionados, para a criação de um guia sintetizado que possa suportar uma organização no desenvolvimento de sua própria Gestão do Conhecimento Tácito, de forma a assegurar a sua sustentabilidade e competitividade no setor em que atua.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, o presente trabalho, através de uma revisão da literatura selecionada, visa a:

- Discutir a influência do conhecimento tácito na organização;
- Identificar o conhecimento tácito relevante para o negócio da organização;
- Investigar formas eficientes de gestão de conhecimento tácito relevante nas organizações, incluindo o compartilhamento e transferência deste conhecimento dentro da organização;
- Organizar um guia sintetizado para orientar o desenvolvimento de uma Gestão do Conhecimento Tácito em uma organização.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão do conhecimento é por vezes confundida com a gestão da informação. Algumas empresas acreditam realizar a gestão do conhecimento através de seus departamentos de Tecnologia da Informação, onde ferramentas sofisticadas são utilizadas intensivamente para organizar e gerir seus produtos do conhecimento, reforçando a ideia de gestão de ativos do conhecimento. Nesta perspectiva, o conhecimento explicitado e disponibilizado em plataformas informacionais, torna ágil e seguro o acesso aos produtos do conhecimento para as partes interessadas. Entretanto, o conhecimento tácito nas organizações e o seu compartilhamento, têm sido tratados de forma limitada, com poucas organizações se dedicando a identificar e mapear as suas competências e o seu conhecimento relevante e sensível para a sua operação.

Ainda no final da década de 1990, Thomas Davenport alertou que:

embora muitos administradores digam que o conhecimento de seus funcionários é o bem mais valioso da empresa, poucas começaram a gerenciar ativamente essa corrente em larga escala (DAVENPORT, 2000, p. 29).

Para Davenport (2000), as discussões sobre a gestão do conhecimento existem nas organizações, mas se colocam de forma filosófica ou tecnológica, e poucas ações práticas são evidenciadas. Essa constatação se conecta com a visão de Peter Drucker, que em 1959 introduziu o termo “Trabalhador do Conhecimento” afirmando que “o mais valioso ativo de uma organização do século XXI, seja ela voltada ou não a negócios, serão seus trabalhadores do conhecimento e a sua produtividade” (DRUCKER, 1994).

O autor desta monografia verificou a relevância da discussão e estudo deste tema pela reduzida produção acadêmica encontrada em pesquisa direcionada em reputada base de dados, o que será detalhado mais adiante no Capítulo 2 deste trabalho. Com esta constatação, uma busca sobre artigos, teses e dissertações mais recentes foi realizada e trouxe um interessante viés para ajudar a obter uma melhor compreensão sobre a gestão do conhecimento tácito nas empresas e responder à pergunta original deste trabalho.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia está estruturada em seis capítulos que conduzem a pesquisa proposta até as suas considerações finais, obtidas através da análise dos seus resultados e apresentadas no final deste trabalho. O primeiro capítulo apresenta o tema, a problemática e os objetivos do trabalho, trazendo à luz alguns conceitos de autores seminais para a Gestão do Conhecimento.

No Capítulo 2, o autor discorre sobre a metodologia utilizada e sobre a relevância do tema e da seleção dos trabalhos para a pesquisa proposta por esta monografia. O Capítulo 3 traz uma conceituação sobre a Gestão do Conhecimento a luz de autores seminais no campo da Gestão do Conhecimento, enquanto que o Capítulo 4 faz a revisão da literatura com base nos estudos sobre os trabalhos selecionados para esta pesquisa. No Capítulo 5 o autor analisa os resultados obtidos

na pesquisa realizada e confronta as ideias e conceitos advindos dos trabalhos selecionados.

As considerações finais são apresentadas no Capítulo 6, onde o autor desta monografia apresenta uma proposta para gestão do conhecimento tácito em uma organização, a partir de uma melhor compreensão do tema obtida pela pesquisa realizada e pelos textos estudados, com vista à questão colocada pelo problema original identificado.

## 2 METODOLOGIA

O autor desta monografia optou por realizar uma revisão da literatura ligada ao tema central e a pergunta original estabelecida para este trabalho.

### 2.1 METODOLOGIA ESCOLHIDA

A opção pela Revisão da Literatura permite um aprofundamento no tema a partir da obra de autores seminais e de trabalhos criteriosamente selecionados para permitir uma melhor compreensão sobre o tema escolhido, visando atender as questões trazidas pelo problema original identificado para a pesquisa.

### 2.2 REVISÃO DA LITERATURA

A Revisão da Literatura é uma metodologia que dá, ao pesquisador, meios de buscar, na experiência de outros pesquisadores, visões que se complementam para formar uma idéia maior, que permita uma melhor compreensão sobre o tema estudado.

De acordo com a Biblioteca Dante Moreira do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo – USP, publicada no folheto “O que é revisão da literatura?”, disponível em seu site, a Revisão da Literatura é entendida como transcrito a seguir: “Revisão da Literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2016).

Dentro desta metodologia se encontram subdivisões, nomeadas: Narrativa, Sistemática e Integrativa.

- Narrativa: não existe uma exigência de empregar critérios explícitos e sistemáticos. Normalmente esta metodologia conduz a seleção de trabalhos que podem estar ao critério do pesquisador, se aplica à fundamentação de artigos, dissertações, teses e monografias.
- Sistemática: Aplicada à pesquisa científica, requer maior rigor, envolvendo estudos estatísticos como testes de hipóteses, para obter, avaliar e sintetizar informações advindas da pesquisa realizada. Trata-se de um método que

conduz à “evidência científica”, muito aplicado em casos onde tomadas de decisão importantes são requeridas, como na prática clínica.

- Integrativa: Permite a combinação de estudos que usam diversas metodologias para integrar resultados. Pode abranger distintas áreas do conhecimento, preservando o rigor científico das revisões sistemáticas. Admite a combinação de bases teóricas e empíricas para buscar respostas a questões específicas colocadas para a pesquisa.

Tomando-se as definições acima citadas, esta monografia se baseou em uma Revisão da Literatura, com maior ênfase na modalidade Narrativa sem, no entanto, deixar de utilizar métodos sistemáticos para demonstrar a sua relevância.

### 2.3 ANÁLISE DE RELEVÂNCIA DA PESQUISA PROPOSTA

Apesar de se tratar de um tema de grande importância para as organizações, a gestão do conhecimento tácito nas empresas ainda tem atraído menos pesquisadores do que outros temas da Gestão do Conhecimento. Isto pode ser evidenciado por uma pesquisa realizada através do Portal CAPES, verificando-se de forma quantitativa o volume de trabalhos acadêmicos publicados em um período definido.

A pesquisa sobre a relevância do tema escolhido para esta monografia foi realizada na Base de Dados SCOPUS-ELSEVIER, pela sua importância, abrangência e qualidade de mecanismos de análise oferecidos. O acesso se deu via portal da UFMG direcionado ao Portal CAPES. O autor utilizou o critério de número de ocorrências das palavras-chave identificadas para representar o tema em discussão, presentes no título, resumo ou nas palavras-chave dos documentos pesquisados na base. Foi utilizado o idioma inglês para dar maior abrangência à pesquisa realizada na base selecionada.

As palavras-chave selecionadas para esta pesquisa se basearam na área de interesse principal relacionada ao tema e a questão colocada, sendo listadas abaixo:

- Gestão do conhecimento;
- Organização que aprende;

- Organização do conhecimento;
- Transferência de conhecimento;
- Conhecimento tácito; e
- Compartilhamento do conhecimento.

Segundo Kimiz Dalkir, o termo “Gestão do Conhecimento” foi empregado pela primeira vez no início da década de 1980, tendo sido citado formalmente em conferências, livros e em jornais de negócios (DALIKIR, 2011). Com base nesta informação foi assumido, para fins deste trabalho, o período compreendido entre 1980 e 2018.

### 2.3.1 Parametrização da pesquisa na base de dados

Como parametrização da pesquisa foram utilizados os seguintes filtros:

- Base de Dados: SCOPUS – Elsevier;
- Idioma: Inglês;
- Período: de 1980 a 2018;
- Palavras-chave: definidas na tabela 1;
- Critério: Número de ocorrências verificadas nos campos: “Article Title”, “Abstract” e “Keywords”;
- Acesso realizado em 17 de setembro de 2018.

TABELA 1 - Parametrização da Pesquisa: Palavra-Chave

Item	Keyword	Palavra-Chave
A	Knowledge Management	Gestão do conhecimento
B	Learning Organization	Organização que aprende
C	Knowledge Organization	Organização do conhecimento
D	Knowledge Transfer	Transferência de conhecimento
E	Tacit Knowledge	Conhecimento tácito
F	Knowledge Sharing	Compartilhamento do Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os tipos de documentos e todos os tipos de acesso foram considerados nesta busca.

### 2.3.2 Resultados obtidos na pesquisa realizada

A análise quantitativa, como pode ser observada na tabela 2, mostra a incidência das palavras-chave nos documentos, isoladas e para cada uma das combinações elaboradas.

#### 2.3.2.1 Resultados para a pesquisa por Palavra-Chave isolada

TABELA 2 - Resultados para a pesquisa por Palavra-Chave isolada

Item	Keyword	Tradução	Ocorrências
A	"Knowledge Management"	Gestão do Conhecimento	65.534
B	"Learning Organization"	Organização que aprende	3.691
C	"Knowledge Organization"	Organização do Conhecimento	2.218
D	"Knowledge Transfer"	Transferência de Conhecimento	11.571
E	"Tacit Knowledge"	Conhecimento Tácito	5.457
F	"Knowledge Sharing"	Compartilhamento de Conhecimento	12.868

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em uma análise preliminar das ocorrências encontradas, verifica-se que a pesquisa sobre a "Gestão do Conhecimento" (A) conduziu a uma elevada ocorrência, mostrando um forte interesse sobre o tema entre os pesquisadores.

Para a pesquisa no termo "Compartilhamento do Conhecimento" (F) obteve-se uma ocorrência equilibrada com o termo "Transferência de Conhecimento" (D), enquanto que para o termo "Conhecimento Tácito" (E) o número de ocorrências se reduziu ainda mais, representando menos de 10% do encontrado para o tema "Gestão do Conhecimento" (A).

Avançando na pesquisa para um recorte mais adequado sobre a proposta deste trabalho, foi realizada uma pesquisa combinando as palavras-chave, no sentido de se obter uma convergência para o tema proposto por esta monografia. A pesquisa combinada gerou novos resultados como demonstrado pela tabela 3.

TABELA 3 - Resultados para a pesquisa por Palavra-Chave combinada

<b>Combinação de Itens usando conector AND no campo de pesquisa</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Anos</b>
A B D	44	2018 ~ 1997
A E	24	2017 ~ 1995
A C D	21	2017 ~ 2002
A B D E	5	2016; 2012; 2011; 2010
A C E F	4	2016; 2012; 2008
A C D E	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mantida a Palavra-Chave “*Knowledge Management*” (A) para orientar a pesquisa ao campo desejado e combinando com outros termos, uma nova configuração de resultados aparece, em números de ocorrências muito inferiores aos das palavras-chave isoladas.

Quando a busca se fecha no cenário que se pretende estudar, envolvendo a combinação das palavras-chave, os resultados encontrados na base selecionada, se reduzem a 4 ocorrências, localizadas nos anos 2016, 2012 e 2008. Praticamente o mesmo resultado se repete quando buscamos “*Knowledge Transfer*” (D) ao invés de “*Knowledge Sharing*” (F), para a mesma combinação anterior, com 5 ocorrências registradas nos anos 2016, 2012, 2011 e 2010. A combinação ACDE resultou nulo na busca efetuada e foi descartada da análise quantitativa.

Esta análise torna evidente o fato de que ainda existe uma carência de estudos e pesquisas em gestão do conhecimento com foco na transferência de conhecimento tácito nas organizações, embora a sua importância apareça na literatura de base pesquisada.

A relevância do estudo proposto por esta monografia se mostra, portanto, importante para que se possa responder às questões trazidas pela pergunta original deste trabalho.

### 2.3.3 Seleção de trabalhos para atender ao tema da monografia

Com base no tema desta monografia, que trata da gestão do conhecimento com foco na gestão e transferência do conhecimento tácito em uma organização, visando a obter uma melhor compreensão desta gestão e dos fenômenos que a cercam, o autor selecionou para este estudo três trabalhos mais atuais, publicados dentro do período definido pela pesquisa, conforme apresentado no Quadro 2, a seguir.

QUADRO 2 - Enfoque dos trabalhos selecionados frente ao tema desta monografia

<b>Trabalho Selecionado</b>	<b>Ano</b>	<b>Destaque do Resumo do Trabalho</b>
<p><b>GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO</b></p> <p>Artigo publicado por Rodrigo Ribeiro</p>	2012	<p>“Como podemos planejar um mix de pessoal com a intenção de melhorar e acelerar sua transferência e desenvolvimento?” [...] (RIBEIRO, 2012, p. 1)</p> <p>[...] “os resultados da pesquisa indicam a oportunidade das empresas capitalizarem a experiência e o conhecimento tácito dos seus trabalhadores de uma maneira sistemática e com o devido reconhecimento. Por fim podem-se esperar impactos positivos na capacidade de absorção das empresas, bem como da sua gestão de recursos humanos, na prevenção de acidentes, na produtividade e no desenvolvimento de projetos sustentáveis em áreas remotas.” (RIBEIRO, 2012, p. 1)</p>
<p><b>CONHECIMENTO TÁCITO E TIPOS DE JULGAMENTO: definição de conteúdos para treinamento de forneiros de metal</b></p> <p>Dissertação de Mestrado de Paulo Henrique Marques da Silva</p>	2012	<p>“A larga presença de conhecimentos tácitos impede que os especialistas expliquem satisfatoriamente a forma como realizam suas atividades de trabalho” [...]</p> <p>“Neste trabalho é apresentada uma proposta que visa definir conteúdos de treinamento e construir um ambiente propício a aprendizagem prática [...] de modo a potencializar a aprendizagem dos conhecimentos tácitos necessários à atividade.” (SILVA, 2012, p. 4)</p>

QUADRO 3 - Enfoque dos trabalhos selecionados frente ao tema desta monografia  
(continuação)

<p>GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE PESQUISA E ENSINO EM MINAS GERAIS</p> <p>Tese de Doutorado de Mauro Araújo Câmara</p>	<p>2017</p>	<p>“Esta tese tem como objetivo investigar a importância da expertise no contexto de uma organização pública de pesquisa e ensino” [...].</p> <p>[...] “Utilizando-se dos fundamentos da gestão do conhecimento tácito e dos elementos que emergem no seu entorno como percepção, julgamento e imersão, esta pesquisa procurou identificar a existência de habilidades tácitas em uma tarefa estruturada” [...].</p> <p>[...] “Concluiu-se que é viável a implementação da gestão do conhecimento tácito em organização pública de pesquisa e ensino com vistas ao desenvolvimento de habilidades pelos servidores menos experientes” [...]. (CÂMARA, 2012, p. 7)</p>
---	-------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os três trabalhos abordam temas complementares para o estudo proposto pelo autor dessa monografia, como comentado a seguir:

No primeiro trabalho selecionado, Ribeiro (2012, grifo nosso) coloca foco na identificação do conhecimento tácito necessário para uma operação industrial inédita, através da introdução do conceito de “similaridades”, seguido de formas de se acelerar a transferência do conhecimento tácito relevante entre os colaboradores envolvidos, visando a sustentabilidade do negócio.

No segundo trabalho, Silva (2012, grifo nosso) trata a natureza reativa das empresas quanto a transferência de conhecimentos, prática que leva a organização a agir apenas depois que o erro aconteceu, promovendo então treinamentos e formações sobre o fato já ocorrido. O autor enfatiza a capacidade de antecipar problemas e trata a questão da importância da qualidade e adequação dos Conteúdos de Treinamentos. Abordando a organização e o compartilhamento de conhecimentos tácitos necessários para a operação, o autor sugere a construção de um ambiente propício para que a transferência destes conhecimentos aconteça. Usando o conceito de “Tipos de Julgamento”, Silva (2012) propõe um conteúdo que estimule ao treinando saber reagir diante de situações novas que possam ocorrer nas suas tarefas cotidianas.

No último trabalho, Câmara (2017) desenvolve sua tese e consolida as visões anteriores, acrescentando uma abordagem sobre a identificação, localização e mapeamento do conhecimento tácito, tratando as suas interconexões e relações de dependência na organização. Câmara (2017, grifo nosso) demonstra uma preocupação com riscos de perda deste conhecimento em uma instituição pública de pesquisa e ensino. O autor sugere formas de se identificar este conhecimento tácito e usando grafos, mapear a “rede de relacionamentos na organização” e as suas conexões, permitindo a análise de relevância deste conhecimento e a identificação de fragilidades que possam ameaçar a sua retenção na organização.

Também foram abordados nesta monografia, obras de autores seminais, que oferecem conceitos e fundamentos sobre a Gestão do Conhecimento, para sustentar e dar base às análises e discussões sobre o tema estudado. Dentre estes autores, destacamos Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997 e 2008), Karl Sveiby (1997), Wei Choo (2006), Michael Polanyi (1967), por suas grandes contribuições para a Gestão do Conhecimento, tal qual a conhecemos hoje.

### 3 CONCEITOS GERAIS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

*“A little knowledge that acts is worth infinitely more than much knowledge that is idle”*<sup>1</sup> Kahlil Gibran (1883-1931)

Neste capítulo são apresentados conceitos gerais sobre a Gestão do Conhecimento com base na literatura estudada e referenciada nesta monografia.

#### 3.1 CONCEITUAÇÃO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para um melhor entendimento do conhecimento aplicado dentro das organizações, torna-se necessário compreender o conhecimento em suas formas tácita e explícita. Michael Polanyi, em sua pesquisa sobre o conhecimento humano, afirmou “eu devo reconsiderar o conhecimento humano a partir do fato que *nós podemos saber mais do que podemos expressar*” (POLANYI, 1967, p. 4, tradução nossa). Na visão de Nonaka e Takeuchi, “o conhecimento explícito pode ser escrito, gravado, registrado em mídias diversas e, portanto, ser facilmente compartilhado de maneira formal e sistemática. Já o Conhecimento Tácito, construído pacientemente pela experiência e vivência dos indivíduos, se encontra internalizado nas pessoas, e é de difícil transmissão e formalização” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Nonaka e Takeuchi (1997) criaram um modelo para explicar como o conhecimento se movimenta em uma organização, definindo quatro processos, aos quais chamaram: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, Modelo SECI descrito no quadro 3, a seguir.

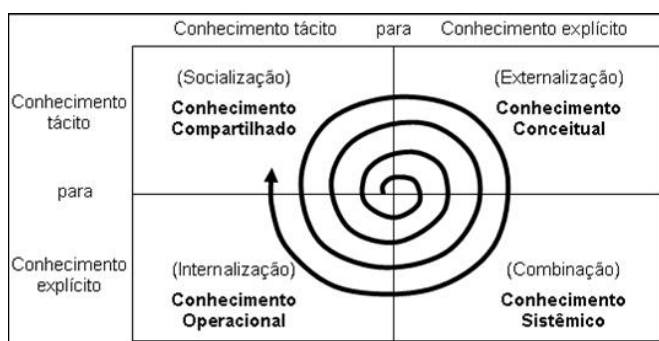
QUADRO 4 - Modelo SECI

<b>Processo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Movimento</b>
Socialização	Trata a transferência do conhecimento tácito entre indivíduos, através do Conhecimento Compartilhado.	De Tácito para Tácito
Externalização	O conhecimento tácito é externalizado, ou seja, apresentado em formas documentais, através da aplicação do Conhecimento Conceitual.	De Tácito para Explícito
Combinação	A combinação de conhecimentos leva ao Conhecimento Sistêmico, gerando um conhecimento explícito mais abrangente.	De Explícito para Explícito
Internalização	O novo conhecimento criado e externalizado passa por um processo onde as pessoas os absorvem ao ponto de se transformarem em tácitos	De Explícito para Tácito

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na descrição de seu modelo SECI, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem uma figura que mostra a interação entre estes conhecimentos e a sua transformação em fases bem definidas. Este modelo foi apresentado pelos autores por uma figura de quatro quadrantes e uma espiral interna, que sugere um movimento contínuo e crescente, como apresentado na figura 1.

FIGURA 1 - Espiral do Conhecimento - Modelo SECI



Fonte: Baseado em Nonaka, Takeuchi (1997, p. 81).

O movimento espiral enfatiza que este processo não se trata de um mero ciclo, mas sim de um processo no qual a cada ciclo completo, os conhecimentos tácito e explícito crescem na organização, abrindo um novo ciclo de aprendizado.

A importância destes dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, para as organizações pode ser destacada pela sua capacidade de criar, inovar e crescer em seu ambiente e no seu mercado. No entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional é construído a partir do conhecimento tácito de cada um dos indivíduos que compõem a organização e pelo conhecimento explícito, documentado e disponibilizado para os seus integrantes. Entendendo como uma soma e não um conflito,

Outros autores de relevância nas áreas de Gestão do Conhecimento, Gestão Organizacional e Andragogia, fortalecem em suas visões o modelo de movimento trazido por Nonaka e Takeuchi, como a seguir.

Peter Drucker afirmou que “o conhecimento é uma mercadoria perecível”, necessitando, portanto, ser reafirmado, reaprendido e *re-praticado* todo o tempo. (DRUCKER, 2006, tradução nossa).

Para Karl Sveiby o conhecimento é “*capacidade de agir*” (SVEIBY, 1997), propondo desta forma, que o conhecimento requer movimento para sua criação, transferência e difusão.

Karl Sveiby (1997, grifo nosso) definiu quatro características para o conhecimento, a saber:

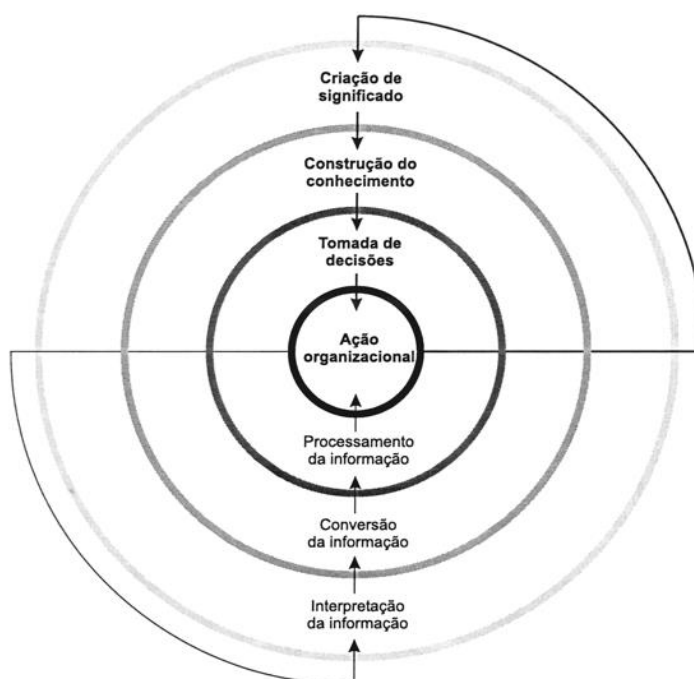
- O conhecimento é tácito em si;
- é orientado à ação;
- é suportado por regras, e;
- é constantemente desafiado.

Davenport e Prusak (1998) trazem o conceito de movimento em uma definição particular para o conhecimento, como a seguir.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, grifo nosso).

Choo (2006, grifo nosso) apresenta uma visão da organização do conhecimento que envolve o que chamou de 3 arenas de uso da informação, a saber: Criar Significado, Construir Conhecimento e Tomar Decisões. Estes processos interligados promovem uma visão holística do uso inteligente da informação nas organizações. E assim o movimento que o seu modelo traz, sugere o conhecimento em ação para suportar tomadas de decisão solidamente embasadas, levando à ação organizacional localizada no centro de seu diagrama proposto para o que chamou de “A Organização do Conhecimento”.

FIGURA 2 - A Organização do Conhecimento



Fonte: Choo (2006, p. 31).

Na mesma linha Malcolm S. Knowles, referência destacada em ciência do aprendizado, citando David Kolb, reforça a sua visão sobre o aprendizado de adultos:

Kolb aponta que o aprendizado é um processo contínuo sedimentado na experiência, o que significa que todo o aprendizado pode ser visto como *reaprendizado*. Isto é particularmente verdadeiro para adultos que possuem um grande *reservatório de experiências* (KOLB, 1984, apud KNOWLES *et al*, 2005, tradução nossa, grifo nosso).

A partir da convergência destes conceitos, encontrados em diferentes abordagens dos autores estudados, fica ainda mais acentuada a importância do conhecimento tácito relevante ser posto em movimento, em ação, para que o conhecimento cresça e se difunda nas organizações. Para se fazer uma adequada gestão do conhecimento em uma empresa é preciso um profundo estudo dos conceitos referentes ao conhecimento tácito e explícito e das formas como estes interagem e se movimentam entre os seus integrantes.

## **4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO DA LITERATURA SELECIONADA**

O estudo aqui realizado, através da revisão da literatura sobre os textos selecionados, permitiu ao autor desta monografia realizar uma síntese sobre as visões particulares de cada autor sobre o tema em análise. A complementaridade destas visões viabilizou a construção de um entendimento voltado a responder a questão maior deste trabalho.

### **4.1 GERENCIAR O “ESTOQUE” DE CONHECIMENTO TÁCITO**

Em seu artigo, Ribeiro (2012) analisa e estuda um caso inédito de uma grande operação de mineração localizada em área remota do país. O artigo discorre sobre a experiência do autor no projeto, implementação e implantação de uma operação industrial, para beneficiar níquel, com volumes de produção inéditos no mundo, o que exigiu a criação de novas tecnologias e conhecimentos para torná-la operacional.

Ribeiro neste artigo menciona o gerenciamento do “estoque de conhecimento tácito” na organização como um elemento vital para o seu sucesso e sustentabilidade, esta gestão envolve a distribuição deste conhecimento na empresa, de forma a reduzir os riscos causados por perda de pessoal, e também no processo sucessório. Em seu estudo de caso ele levanta a questão da necessidade de se criar um conhecimento novo, dado o ineditismo do projeto em curso e da dificuldade de atração de pessoal altamente qualificado para uma operação em área remota do país.

Diante deste desafio, o autor introduz um conceito de “níveis de similaridade”, onde através da análise do conhecimento necessário para o desempenho das funções nesta operação inédita, busca a construção de um corpo de conhecimento sobre indivíduos criteriosamente selecionados para o empreendimento.

Para o autor, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são opostos e exclusivos, como aparece em parte da literatura da área, e citando Haridimos Tsoukas coloca “mesmo o mais explícito dos tipos de conhecimento é sustentado pelo conhecimento tácito” (TSOUKAS, 2005, apud RIBEIRO, 2012).

Ribeiro apresenta também o conceito de tipos de conhecimento tácito como conhecimento tácito somático, contingencial e coletivo, descritos a seguir:

- Conhecimento Tácito Somático é apresentado como um “*background corporal*”, ou seja, está ligado ao que chamou de contrapartida física, exige o engajamento físico por parte do indivíduo em uma dada atividade.
- Para o Conhecimento Tácito Contingencial, o autor afirma que estes se encontram incorporados nas “práticas de uma forma de vida, mas que são passíveis de codificação”.
- Quanto ao Conhecimento Tácito Coletivo o autor declara que este se trata de um tipo de conhecimento que segundo Collins (2007) citado por Ribeiro (2012) “possibilita que uma pessoa execute ações que demandam um entendimento do contexto social para que elas sejam realizadas apropriadamente”.

O destaque em seu artigo se dá exatamente sobre o conhecimento tácito coletivo. Com base no fato de que as pessoas naturalmente são capazes de seguir regras, elas constantemente são levadas a tomar decisões que requerem a regressão sobre essas próprias regras. Ribeiro destaca o conceito de Wittgenstein de que “as regras não contêm as regras para a sua própria aplicação... a ideia de “seguir uma regra” está, portanto, entrelaçada com a habilidade de fazer julgamentos corretos” (WITTGENSTEIN, 1976 [1953], apud RIBEIRO, 2012). Este conceito implica na aplicação do julgamento humano, com tomadas de decisão com interpretações próprias das regras previamente estabelecidas, o que segundo o autor conduz a três tipos de julgamentos: o julgamento de similaridade/diferença, relevância/irrelevância e o julgamento de risco/oportunidade.

#### 4.1.1 Tipos de Julgamentos

Os três tipos de julgamento propostos por Ribeiro podem ser sumarizados como a seguir:

- Julgamento de Similaridade/Diferença: Neste tipo de julgamento o indivíduo é levado a verificar as “violações da tolerância”. A tomada de decisão se dá pela variação, tendência ou dado aferido sobre as regras instituídas que atribuem

as variações aceitáveis para estes parâmetros. O indivíduo capaz de realizar este julgamento é dotado da capacidade de enxergar contrastes, fazer aproximações corretas e realizar estimativas confiáveis.

- Julgamento de Relevância/Irrelevância: Este julgamento se baseia na capacidade do indivíduo em estabelecer prioridades e atribuir valor aos eventos, pesando os prós e os contras entre as diversas alternativas para a tomada de decisão.
- Julgamento de risco e oportunidade: Neste julgamento o indivíduo precisa avaliar corretamente as consequências da tomada de decisão por uma alternativa possível. Este julgamento permite antever efeitos colaterais evitando problemas e acidentes decorrentes da alternativa a ser seguida. São, conforme colocado pelo autor, “fazer as melhores soluções de compromisso”.

#### 4.1.2 Níveis de Similaridade

Ribeiro afirma em seu artigo que o indivíduo pode ter conhecimento tácito em algo, mas não em tudo. Portanto, saber identificar o conhecimento tácito relevante, que precisa ser transferido e difundido na organização, é de grande importância para o negócio.

Para se estimar o conhecimento tácito de um indivíduo há a necessidade de se avaliar a sua vivência e experiência acumulada, buscando-se aproximar estas das necessidades do desafio a ser enfrentado pela organização. Uma forma de se realizar esta aferição seria através da avaliação dos Níveis de Similaridades existentes entre o conhecimento tácito que os indivíduos possuem e o que se espera para o desempenho da nova função ou atividade.

Propondo três níveis de similaridade o autor apresenta uma forma pragmática de avaliação, para verificar a capacidade de absorção pelos candidatos a uma nova função, de um novo conhecimento tácito requerido, são eles: nível alto de similaridade, nível médio de similaridade e nível baixo de similaridade.

- **Nível Alto de Similaridade**: Indivíduos que possuem vivência, experiência e trabalham em condições semelhantes às esperadas para a nova função e/ou

atividade. Portanto, possuidoras de maior conhecimento tácito. Necessitam apenas de se adaptarem as especificidades na nova função.

- **Nível Médio de Similaridade:** Como média similaridade, o autor coloca que, se trata de pessoas que atuaram em condições similares as da nova função e/ou atividade. Atuando em processos diferentes, porém similares, estes indivíduos adquiriram um bom nível de conhecimento tácito, através de vivência e experiência em atividades afins. Necessitam aprender a nova função em um nível mais profundo do processo.
- **Nível Baixo de Similaridade:** Neste nível, o indivíduo não foi exposto a vivência e experiência na função, tendo apenas noções limitadas e que em certo ponto podem vir a ser úteis na nova função.

#### 4.1.3 Obtendo o *Mix* ideal do Conhecimento Tácito para uma operação

A gestão do conhecimento tácito, na visão de Ribeiro (2012), se preocupa com o equilíbrio e balanço estabelecido nas equipes, assumindo a sua função e o conhecimento tácito aferido para cada um de seus integrantes, em uma dosagem suficiente para assegurar a perenidade da operação, encontrando um *mix* de similaridade adequado.

Segundo o autor em seu estudo de caso, existem formas para se atingir o *mix* desejado, citando algumas delas em seu artigo, descritas a seguir:

- **Mix por coletivo de trabalho** – Inserir nos times de trabalho pelo menos um profissional de alto nível de similaridade em referência a tarefa/ação a ser empreendida.
- **Mix por complementaridade** – o uso de profissionais com conhecimento reconhecido e complementar em relação a tarefa/ação a ser desempenhada pelo grupo.
- **Mix por necessidade operacional** – Manter profissionais de alto nível de similaridade em operações chave para assegurar o pleno atendimento em situações de ocorrência de problemas simultâneos no ambiente escolhido.

- **Mix por precaução** – Prevenção quanto a rotatividade no setor, quando se busca profissionais de alto nível de similaridade para responder a sucessão e movimentação de profissionais no setor para uma dada tarefa/ação.

O autor conclui que é viável o projeto de políticas, sistemas e práticas em recursos humanos para criar, desenvolver e manter diferentes tipos de conhecimento tácitos relevantes para a organização, como uma forma inteligente de obtenção de melhores resultados operacionais, sociais e financeiros. A gestão do conhecimento tácito nas organizações é uma forte aliada para qualquer empreendimento.

#### 4.2 DEFINIÇÃO DE CONTEÚDOS DE TREINAMENTOS PARA PROPICIAR A APRENDIZAGEM PRÁTICA

No segundo texto selecionado, Silva (2012), traz uma preocupação sobre a capacidade de se criar conteúdos adequados de treinamentos que possam propiciar a aprendizagem prática. Para isso buscou na dinâmica do processo de aprendizado, na Sociologia do Conhecimento Científico e Tecnológico (SCCT) e na Ergonomia, aspectos e elementos que pudessem ajudar a responder à pergunta maior de sua pesquisa: "como definir conteúdos de treinamentos e operacionalizá-los de forma a construir um ambiente propício para a aprendizagem prática?".

Seguindo a linha de Ribeiro (2012), buscou nas formas de julgamento a chave para o seu desafio, porém seu foco foi mantido na busca de uma eficiente e eficaz forma de transferir o conhecimento relevante entre expertos e novatos, em uma organização. Seu estudo de caso foi sobre "Forneiros de Metal em uma Usina de Ferro-Níquel", onde o autor fez um recorte sobre definição de treinamentos adequados para forneiros de metal, dentro de uma perspectiva do conhecimento tácito e tipos de julgamento.

Citando Wittgenstein, Burton, Lave e Wenger, entre outros, Silva (2012) entende a aprendizagem humana na prática, como uma forma integrada entre corpo e mente, onde o "saber é um produto da união entre cognição e engajamento corporal dentro de um contexto social" (SILVA, 2012, p.7).

Na visão do autor, há uma necessária abordagem ecológica sobre a aprendizagem humana que passa pela busca de um maior dinamismo entre atividade, ambiente e sociedade, contrastando com o modelo vigente do ensino formal que reforça o dualismo entre o corpo e a mente.

Para encontrar respostas a sua questão maior, o autor então estuda a participação periférica legítima, proposta por Lave e Wenger (1991) citado por Silva (2012, p. 10) sobre a aprendizagem humana, da perspectiva de que a atividade humana é emergente da mente e corpo integrados com o ambiente físico e social onde se encontram.

Esta perspectiva conduz o autor a Aprendizagem Situada, colocando-a como um elemento importante na construção de sua visão e na resposta ao seu desafio proposto.

A Aprendizagem Situada, segundo Silva (2012, p. 11) citando Lave e Wenger (1991), tem um “foco na relação entre a aprendizagem e as situações onde ela ocorre”, esta forma de aprendizagem requer o convívio e a coparticipação dos atores envolvidos, sejam eles os expertos e os novatos, alunos e professores, etc. A aprendizagem se dá através de um processo social que requer engajamento para que o participante possa desenvolver todo o seu novo conhecimento, incluindo-se aí a aprendizagem das habilidades necessárias para o exercício da prática em questão.

Esta reunião de interessados engajados no sujeito da transferência do conhecimento e no ambiente que o cerca, leva a criação do que se chamou “comunidades de prática” pelos autores do conceito de “participação periférica legítima”.

O conceito de “comunidades de prática” remete ao exercício e vivência prática dos interessados na tarefa/função em análise, em detrimento da transferência de conhecimento pura e simples.

Dentro desta visão, o autor cita Ingold citado por Silva (2012, p.12), para atribuir à percepção um papel central para a aprendizagem humana. A percepção entendida como um fenômeno social e psicológico, leva a um entendimento de que a interação entre os atores em uma comunidade de prática, é uma forma essencial para se construir o aprendizado pela perspectiva da Aprendizagem Situacional.

O destaque então, na montagem de uma estratégia que leve a um aprendizado fluido, eficiente e eficaz, se coloca na figura da “educação da atenção”, como mecanismo de aumentar a capacidade dos envolvidos de absorver efetivamente um novo conhecimento.

Para que um indivíduo possa desempenhar uma tarefa-ação de forma correta e adequada, a ele é exigido que tenha não só o conhecimento sobre a tarefa em si, mas também a capacidade de reagir de forma intuitiva e espontânea a estímulos que surjam ao longo do desempenho desta dada tarefa.

Para que o indivíduo atinja este nível de conhecimento tácito, internalizado, ele necessita ser exposto ao ambiente situacional que envolve a tarefa, ter a possibilidade de observar seu tutor no desempenho da tarefa dada, mas também fazer seu próprio entendimento da tarefa em si, em sua forma pessoal e única de atuação, e não apenas tentar copiar seu modelo.

O autor coloca que “o que diferencia o experto de um novato é, portanto, o quanto se pode prescindir de elaborações analíticas durante o desempenho de uma atividade” (SILVA, 2012, p. 13).

#### 4.2.1 Níveis de Imersão

Dentro do contexto apresentado o autor propõe distintos níveis de imersão para o aprendizado, visando estimular a “educação da atenção”, proposta anteriormente.

Estes níveis de imersão propiciam o emprego de habilidades físicas de uma forma progressivamente refinada, aumentando a capacidade do treinando no desempenho adequado da tarefa-ação em foco, contribuindo para a internalização deste novo conhecimento em uma forma tácita.

O autor destaca as formas de julgamento como elementos centrais para o domínio da expertise para uma dada tarefa, e citando Ribeiro (2012), reitera a importância de se desenvolver no treinando a capacidade de julgamento por similaridade e diferenças, relevância e irrelevância e de risco e oportunidade, apresentadas anteriormente na pesquisa de Ribeiro.

Se referenciando a Ribeiro (2012), o autor trata os níveis de imersão e afirma que estes proporcionam diferentes níveis de aprendizagem, conforme conceituação a seguir:

- Não imersão – não há qualquer imersão do treinando na atividade foco.
- Autodidatismo – estudo de um domínio do conhecimento sem suporte de experts.
- Socialização Linguística – pressupõe a interação com experts, porém fora do ambiente onde a tarefa se dá.
- Contiguidade Física – Observação da tarefa, porém sem envolvimento do treinando.
- Imersão Física – experiência prática, envolvimento do treinando direto na tarefa em foco.

A cada nível, fica claro o aumento do poder de absorção do conhecimento pelo treinando em sua forma tácita.

Esta escala leva ao entendimento que cada nível engloba os anteriores, e o objetivo maior é o de atingir a Imersão Física.

O chamado Conhecimento Tácito Coletivo inicia sua construção ao se atingir o nível de Socialização Linguística. Silva (2012) enfatiza em sua pesquisa que, conforme Ribeiro (2012), “Isso não se aplica somente às habilidades e competências que estão sendo desenvolvidas, mas também à mudança gradual na maneira como os novatos entendem suas tarefas, o ambiente de trabalho, aqueles que os rodeiam e interagem com eles” (RIBEIRO, 2012 apud SILVA, 2012, p. 21).

#### 4.2.2 Criação de condições para uma aprendizagem efetiva

Silva (2012) analisa certas abordagens que, na busca de maior velocidade no processo de aprendizagem, insistem em colocar os novatos imersos nas atividades foco, buscando desenvolver e internalizar o novo conhecimento nestes. Apesar de se tratar de uma prática usual nas empresas, na sua visão, tal estratégia não se mostra eficaz. Para que a transferência de conhecimento se dê de forma adequada, é

necessário o desenvolvimento de um ambiente favorável ao aprendizado, o que deve anteceder a qualquer impulso de se ir direto ao ponto.

Para lidar com este conflito, o autor introduz o conceito de “micromundos”, onde um dado contexto pode ser elaborado para que o novato possa ser exposto à nova tarefa em um ambiente controlado, que possa atuar e adquirir a necessária experiência e vivência, com a observação de um experto, e a possibilidade de realizar reflexões sobre erros e acertos obtidos no desempenho de suas tarefas e tomadas de decisão.

Esses “micromundos” são então de forma controlada, tornados mais complexos, o que assegura um crescimento na absorção dos novos conceitos e na formação de um conhecimento tácito internalizado no novo participante.

O autor explica, com base no trabalho de Burton (1984) que este “micromundo” deve ser construído observando-se alguns aspectos essenciais (SILVA, 2012), como a seguir:

- a) Definição das entradas em processo/ambiente, facilitando a iniciação em uma nova habilidade;
- b) Criação de um ambiente no qual o aluno se sinta seguro, permitindo a7 ele focalizar sua atenção na aprendizagem das novas habilidades;
- c) Estabelecimento de objetivos intermediários e desafios que sejam realistas;
- d) Prática isolada das novas habilidades, permitindo a ocorrência de modos de falha separadamente, evitando a ocorrência conjunta destes.

A criação destes “micromundos” envolve a definição dos equipamentos a serem utilizados na execução de uma dada tarefa; do ambiente físico envolvido e suas configurações; e das especificações para a dada tarefa.

Neste processo, os formadores podem controlar a complexidade do treinamento e dosar os níveis de dificuldade a serem impostos aos novatos, passo-a-passo, de forma que estes adquiram e internalizem os novos conhecimentos de uma forma ordenada e adequada às suas necessidades.

### 4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO

No terceiro texto selecionado, Câmara (2017) investiga e propõe uma abordagem para tratar da Gestão do Conhecimento Tácito em uma Organização Pública de Pesquisa e Ensino em Minas Gerais. Este texto se trata de sua tese de doutorado, onde o autor leva em consideração aspectos inerentes ao Conhecimento Tácito com referências aos textos anteriormente analisados, porém demonstra uma forte preocupação com o aspecto temporal do conhecimento e a sua retenção frente as ameaças comuns às instituições públicas neste contexto. Como explica o autor, o setor público tem, por força de lei, restrições e limitações severas para movimentar seu pessoal, seja para contratar novos profissionais para atender a sua demanda, seja para afastar pessoal não produtivo, enfim para gerir de forma eficiente a sua força de trabalho.

Como recorte em sua pesquisa, o autor selecionou uma tarefa complexa, realizada pela instituição estudada, de grande relevância para o estado, trata-se do cálculo do Produto Interno Bruto (PIB) trimestral do Estado de Minas Gerais.

Analisando esta tarefa o autor se deparou com uma ameaça imediata na retenção do conhecimento na instituição considerada, o número de profissionais especialistas em condição de aposentadoria se mostrava desproporcionalmente elevado dentro da equipe de trabalho. Esta situação colocava em risco a manutenção deste relevante serviço para o Estado.

Câmara procedeu então a uma detida análise da situação, mantendo entrevistas com os diversos atores no processo de cálculo do PIB, os resultados obtidos não se limitaram a um mapa de competências de cada indivíduo, mas a exploração das atividades, o seu processo, o levantamento de conexões formais e informais entre os seus atores, o que levou a uma massa de informação que precisava ser analisada com uma abordagem multidimensional.

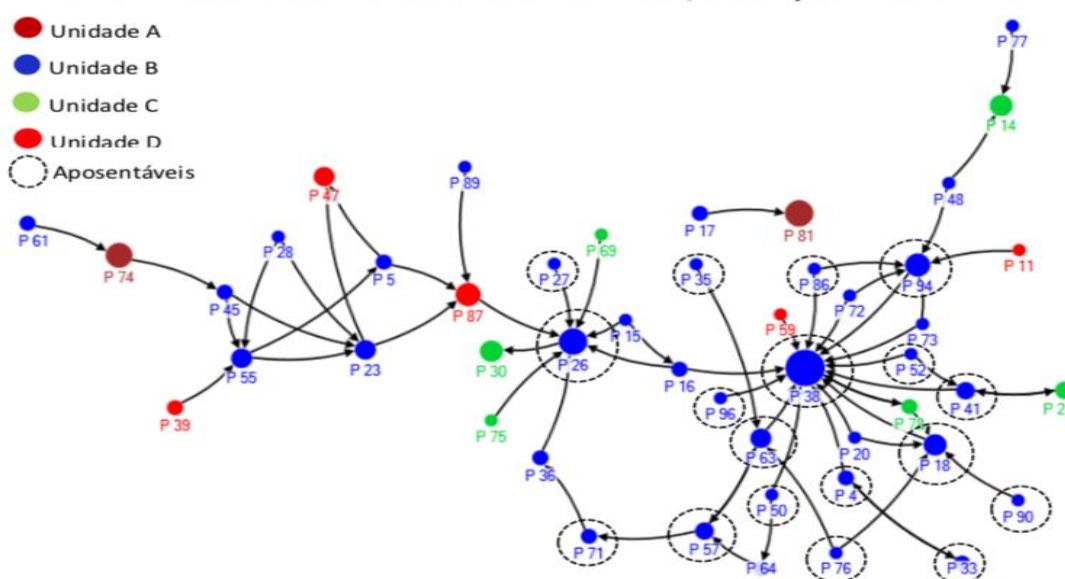
O autor recorreu ao uso de *grafos* para levantar a rede de relacionamentos na organização. Esta técnica permite a visualização das conexões de dependência estabelecidas entre os profissionais ligados ao processo estudado. Através da identificação de cada um dos participantes entrevistados, com um designador único, o autor construiu um mapa de relacionamento usando códigos de cores para

identificar as unidades da organização e seu pessoal envolvido. Neste mapa de conexões, cada indivíduo aparece em sua dimensão de importância em relação aos demais (independentemente de sua posição hierárquica) com suas ligações para prover e obter informações relevantes para a execução de suas tarefas.

A construção deste mapa permitiu ao pesquisador demonstrar efetivamente os graus de dependência frente às ameaças de aposentadorias e movimentação de pessoal, e a partir desta construção, trabalhar uma estratégia para mitigar os riscos inerentes e suportar a organização para a retenção do conhecimento tácito relevante para manter a operação e a prestação de serviços ao Estado com o nível de qualidade esperado.

Na Figura 3, pode-se entender a contribuição do uso da técnica de *grafos* por Câmara (2012), para a avaliação imediata dos riscos de perda de conhecimentos para a organização. As Unidades da Empresa foram representadas por cores diferentes, e cada indivíduo participante envolvido foi representado como um ponto marcado na rede, por um designador único Pxx (indexador numérico xx), o sentido das flechas de conexão entre indivíduos, mostra as suas referências para a busca de informações para a execução de suas tarefas dentro da organização. O círculo pontilhado na que envolve alguns participantes indica a sua situação como “aposentável”, associando este fato ao risco de perda de conhecimento tácito em questão.

FIGURA 3 - Rede de relacionamento da Unidade B com indicação dos “aposentáveis” em 2018



Fonte: Baseado em Câmara (2012, p. 123).

O autor concluiu o seu trabalho com uma proposta para a gestão do conhecimento em uma organização pública de pesquisa e ensino, no sentido de tornar a sua operação sustentável, através da preservação do conhecimento construído ao longo do tempo por seus integrantes, com atenção as expertises de cada ator em seu cenário, e na busca de formas eficazes e rápidas de difusão deste conhecimento na organização.

De forma pragmática o autor coloca no Apêndice 3 de sua tese (CÂMARA, 2012, p. 199), diretrizes balizadoras que devem ser seguidas para obtenção de uma gestão de conhecimento tácito efetiva e eficaz na organização. Listando em tópicos enumerou uma sequência ordenada de passos para orientar a implementação de tal gestão de conhecimento em uma organização.

A seguir são apresentados estes tópicos para melhor entendimento do processo sugerido em sua tese:

#### 1- Mapeamento da força de trabalho

- Iniciado com a avaliação do estado atual da organização, de forma a se proporcionar um profundo conhecimento da operação e os aspectos que

a envolvem. O autor destaca a importância de se obter informações sobre a experiência de cada um dos profissionais envolvidos nas tarefas e processos estudados, podendo-se lançar mão de entrevistas estruturadas, pesquisas em bancos de dados da organização, entre outras formas de obter informações relevantes para a construção do mapa da força de trabalho disponível no setor.

## 2- Desenho da rede de relacionamentos

- A rede de relacionamentos representa um importante elemento para determinação dos níveis de interação entre os envolvidos para que possam desempenhar suas tarefas adequadamente. Esta rede é baseada em ligações não hierárquicas criadas por dependências existentes entre os envolvidos, que se ajudam mutuamente para permitir que todas as funções atribuídas ao grupo sejam bem desempenhadas. Por não constar em mapas hierárquicos e organogramas da empresa, estas informações são vitais para o entendimento de “como o processo realmente se dá”.

## 3- Análise das tarefas críticas

- Com base no entendimento dos processos envolvidos e de suas tarefas e sub-tarefas é possível se localizar as tarefas críticas, e verificar as conexões de conhecimentos tácitos que existem naturalmente no ambiente e no contexto estudado.

## 4- Identificação dos níveis de similaridade

- As habilidades e conhecimentos necessários ao desempenho dos profissionais do setor, na realização de suas funções podem ser levantadas, e o estudo de níveis de similaridade proporcionam formas de se localizar indivíduos potenciais para absorver estes conhecimentos críticos, reduzindo os riscos inerentes de perda destes conhecimentos para a organização.

#### 5- Acompanhamento e análise da atividade

- Para que a gestão do conhecimento tácito possa ser efetiva, é necessário o acompanhamento com os indivíduos participantes do processo de transferência do conhecimento crítico determinado, para assegurar que a sua absorção se dará conforme o esperado.
- O autor ressalta que a dificuldade nesta fase é identificar as pessoas potenciais, capazes de fazer tal acompanhamento e estimular os participantes para identificar os conhecimentos tácitos envolvidos nestas tarefas.

#### 6- Aprendizagem focalizada

- A aprendizagem focalizada permite ao aprendiz uma “*sincronização*” com o “*mundo*” do trabalho real. A experiência e a vivência exigidas para a internalização do novo conhecimento, tem nesta etapa a sua mais importante realização, para enfim gerar o desenvolvimento das habilidades tácitas necessárias ao desempenho adequado da função.

Câmara (2012) alerta ainda que cada caso deve ser tratado de maneira individual, sendo o tempo dedicado a cada etapa, variável em função do cenário, escopo e contextos envolvidos na implementação de uma Gestão do Conhecimento Tácito em uma organização.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo da Literatura Seleccionada proposto mostram uma convergência e complementaridade significativa dos três textos seleccionados, no que se refere à importância estratégica que a Gestão do Conhecimento Tácito tem para as organizações de um modo geral.

O conhecimento organizacional é entendido como uma figura de linguagem, algo que na verdade tem uma existência frágil, depositada nos indivíduos que integram a organização. Estes indivíduos, possuidores do conhecimento relevante para a operação, capacitados e habilitados em suas tarefas, são capazes de responder de forma ágil a desvios que se apresentam e fogem a regras prescritas em manuais e procedimentos formais. Com suas vivências e experiências acumuladas, estes indivíduos detentores de conhecimento tácito relevante para o negócio da organização, são capazes de realizar julgamentos e tomar decisões acertadas em curto intervalo de tempo, controlando situações inusitadas e respondendo a novas demandas, com uso de conceito similaridade entre aspectos e tecnologias emergentes.

A mitigação dos riscos de perda de conhecimento relevante para a organização passa por uma efetiva Gestão do Conhecimento Tácito, passando pelo entendimento das habilidades e conhecimentos tácitos para a execução de tarefas vitais para a operação, seus atores, os níveis de expertise de cada um, a taxa esperada de rotatividade do setor, o tempo necessário para substituição e formação de um novo profissional, entre outros aspectos.

Para que o conhecimento tácito internalizado nos indivíduos possa ser transmitido, são necessários cuidados especiais por parte da organização, como a criação de um ambiente favorável que propicie este movimento, a criação e manutenção de uma atmosfera de confiança onde a empatia prevaleça. Estabelecimento de objetivos claros e metas comuns, desafiadoras, estimulantes e realistas.

O conhecimento é dinâmico, requer que seja reavaliado periodicamente, para que conhecimentos obsoletos sejam descartados e novos conhecimentos relevantes sejam introduzidos na organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do trabalho aqui apresentado pode-se concluir que a Gestão do Conhecimento Tácito é um forte aliado para a obtenção de resultados positivos em uma organização, seja ela privada ou pública, influenciando diretamente na sua competitividade e na sustentabilidade do seu negócio/operação. Por sua natureza interdisciplinar, ela deve estar ligada à estratégia maior da organização, com o reconhecimento de que o conhecimento é o mais importante ativo da empresa.

A visão dos autores estudados evidencia esta importância e propõe formas indiretas de se gerir o conhecimento tácito, uma vez que este conhecimento está internalizado nas mentes e corpos dos diversos profissionais que compõem a organização. A gestão do conhecimento tácito em uma organização necessita do fomento de um ambiente favorável a troca do conhecimento, que gere confiança e empatia entre os envolvidos.

A empresa deve saber distinguir a sua hierarquia formal da hierarquia do conhecimento, levantando um mapa realista que identifique onde está localizado este conhecimento relevante e as interconexões entre os atores envolvidos, para que possa enfim traçar uma estratégia para promover e reter este conhecimento na empresa.

Com a análise da literatura realizada o autor pôde então construir uma proposta para servir de base para orientar a introdução de uma efetiva Gestão do Conhecimento Tácito em uma organização. Para esta construção, a partir dos autores estudados neste trabalho, um painel estruturado para a implementação de uma gestão de conhecimento tácito nas organizações pôde ser concebido e é apresentado no Quadro 4, a seguir:

QUADRO 5 - Guia para implementação de uma Gestão do Conhecimento Tácito em uma organização

Sequencial	Ação a ser desenvolvida pela organização interessada
1	Desenvolver na <b>alta administração da organização</b> um entendimento claro sobre a importância da Gestão do Conhecimento para a sua operação e incluí-la em sua estratégia empresarial.
2	A gestão do conhecimento tácito deve ser parte integrante da <b>estratégia da empresa</b> . Deve estar alinhada com a sua visão e sua missão. O ambiente favorável a ser criado deve fomentar a confiança e a empatia entre os integrantes envolvidos, para assegurar a fluidez na transferência do conhecimento relevante dentro da organização.
3	A Organização deve <b>identificar conhecimento tácito relevante</b> e vital para a sua operação, onde este conhecimento se encontra, os atores envolvidos e suas relações de dependência, formais e informais, não confundindo a importância destes conhecimentos e de seus detentores com a hierarquia formal da empresa.
3	A organização deve <b>construir seu próprio mapa do conhecimento e sua rede de relacionamentos na organização</b> , realizando as reais conexões entre os detentores do conhecimento vital e seus colegas, em uma relação de dependência não necessariamente hierárquica. Este mapa é dinâmico, e precisa ser periodicamente revisado.
4	O <b>aspecto temporal do conhecimento</b> deve ser considerado, incluindo as pessoas habilitadas a aposentadoria, o plano de sucessão, afastamentos eventuais, ameaças de assédio de concorrentes entre outros aspectos, contra o tempo necessário para se construir o conhecimento tácito relevante em outros indivíduos, selecionados pelo <b>nível de similaridade</b> que apresentam frente a tarefa a ser executada .
5	Os conhecimentos relevantes devem ser tratados devidamente para a <b>preparação de conteúdos adequados</b> , utilizando métodos e abordagens em ambientes protegidos, com a criação de <b>“micromundos”</b> para facilitar a transferência destes conhecimentos a outros indivíduos, através da imersão destes em um ambiente seguro.

QUADRO 6 - Guia para implementação de uma Gestão do Conhecimento Tácito em uma organização (continuação)

6	Os treinamentos devem ser orientados a capacitar o novato na tomada de decisão, utilizando para isso, <b>níveis de julgamento</b> descritos sobre critérios definidos, com a provocação de situações que levem a necessidade de julgamento imediato, tomando-se o cuidado de usar um critério por vez, para reduzir a complexidade do julgamento na fase inicial da formação.
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estes destaques verificados na literatura estudada neste trabalho, ajudam a elucidar a questão original colocada para esta pesquisa, sugerindo um pano de fundo, para orientar organizações interessadas em manter e preservar o seu conhecimento organizacional, a criar oportunidades de crescimento e melhorar os seus resultados, dentro de uma ação contínua e sistêmica, visando a sua sustentabilidade no setor no qual atua.

Limitações da Pesquisa:

A pesquisa de relevância do tema se deu sobre uma base de dados científica importante, com recortes realizados para focalizar no tema escolhido. Por questões de tempo e de complexidade observados, o autor se ateve ao seu recorte, buscando aumentar a abrangência do sujeito da pesquisa, com a qualidade e pertinência dos artigos e textos selecionados.

## REFERÊNCIAS

- CÂMARA, Mauro Araújo. **Gestão do conhecimento tácito**: Um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa e ensino em Minas Gerais. 213 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-AXVMC3>. Acesso em: 28 out. 2019.
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento**. São Paulo, SP: Editora Senac SP, 2006.
- COLLINS, Harry. Bicycling on the moon: Collective tacit knowledge and somatic-limit tacit knowledge. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 257–262, 2007.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Cambridge, MA: MIT Press, 2011.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo, SP: Editora Futura, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 1998.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Managing for Results**. New York, NY: Harper-Collins, 2006.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. The age of social transformation. **The Atlantic Monthly Group**, [s.l.], v. 274, n. 5, p.53-80, nov. 1994. Disponível em: <https://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm>. Acesso em: 27 out. 2019.
- KNOWLES, Malcon S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard A. **The adult learner**. Burlington, MA: Elsevier, 2005.
- KOLB, David A. **Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning: Legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991.
- LEONARD-BARTON, Doroty. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. RJ: FGV, 1998. 367 p.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.
- POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. Garden City, NY: Anchor Books, 1967.

RIBEIRO, Rodrigo. Gestão de conhecimento tácito. Tradução: Luana Ribeiro Carvalho. **Phenomenology and the Cognitive Sciences**, [s.l.], v. 12, n. 2, 43 p., jun. 2013. Título Original: Tacit knowledge management. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11097-011-9251-x>. Acesso em: 28 out. 2019.

SILVA, Paulo Henrique Marques da. **Conhecimento tácito e tipos de julgamento: definição de conteúdos para treinamento de forneiros de metal**. 2012. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia.

SVEIBY, Karl Erik. **The new organizational wealth**. San Francisco, CA: Berret-Koehler, 1997. 275 p.

TSOUKAS, H. **Complex knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Biblioteca Dante Moreira Leite. **O que é revisão de literatura?** São Paulo, SP: [s.n.], 2014. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.ip.usp.br/site/wp-content/uploads/2016/09/Folheto\\_RevisaoLiteratura\\_2014.pdf&ved=2ahUKEwiZ26Hrtb3IAhVJKLkGHV2rDasQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw1KDwp0Jw0T0WdZOpCvfFqs](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.ip.usp.br/site/wp-content/uploads/2016/09/Folheto_RevisaoLiteratura_2014.pdf&ved=2ahUKEwiZ26Hrtb3IAhVJKLkGHV2rDasQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw1KDwp0Jw0T0WdZOpCvfFqs). Acesso em: 28 out. 2019.

WITTGENSTEIN, L. **Philosophical investigations**. Oxford: Blackwell, 1976 [1953].