

**Juliana Lopes Cunha***Fatec Assis*

juliana.cunha01@fatec.sp.gov.br

**Daiany Rodrigues Consoli***Fatec Assis*

daianyconsoli@hotmail.com

**Larissa Ap. Gomes Fantini***Fatec Assis*

larii\_fantini@hotmail.com

**Maykon D.S. Maia***Fatec Assis*

maykon.maia@fatec.sp.gov.br

**Correspondência/Contato**

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100

CEP 19806-900

Fone (18) 3324-1607

rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br

<http://fatecassis.edu.br>**Editores responsáveis**

Taciana Maria Lemes de Luccas

taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva

rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

**RESUMO**

A proposta do presente trabalho é compreender o processo de gestão do conhecimento atualmente adotado pela empresa A-tração Fiat, bem como sugerir novos métodos possíveis de serem implantados na mesma. Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio da aplicação de um questionário com o gestor da empresa, em que ele pode detalhar os processos adotados no cotidiano empresarial. Desta forma, pode-se perceber na análise dos dados que vários pontos da gestão do conhecimento são valorizados pela empresa, um detalhe que nos chama a atenção é a utilização do Manual do WCD, o qual todos os funcionários podem ter acesso e que os incentiva de certa forma na transmissão do conhecimento tácito.

**Palavras-chave:** Gestão. Conhecimento. Gestão do conhecimento.

**ABSTRACT**

The purpose of this paper is to understand the knowledge management process currently adopted by the company A -Drift Fiat, as well as to suggest new methods that can be implemented in it. This research is a qualitative research, carried out through the application of a questionnaire with the company manager, in which he can detail the processes adopted in daily business. Thus, it can be seen in the data analysis that various points of knowledge management are valued by the company, a detail that draws our attention is the use of the WCD Manual, which all employees can access and which encourages them in a way in the transmission of tacit knowledge.

**Keywords:** Management. Knowledge. Knowledge management.

# 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais muitas empresas estão sempre em busca de uma boa gestão de suas organizações, muitas acreditam que quando uma empresa é bem gerida seus lucros e seus objetivos são sempre alcançados. Porém, além da gestão as organizações devem estar atentas ao conhecimento, pois ele pode ser uma importante ferramenta para o auxílio e resolução de diversos problemas, como também para ajudar no atingimento dos objetivos da mesma.

Desta forma, devemos unir estes dois conceitos, a gestão e o conhecimento, já que ambos andam em comunhão para o bom desenvolvimento da empresa. Assim nasce o conceito da gestão do conhecimento, que é um método pouco utilizado ou até mesmo nunca visto dentro de algumas organizações. Sendo ele um método tão importante como todos os outros dentro das rotinas administrativas, este trabalho visa observar se a empresa em questão já o conhece ou até mesmo o aplica juntamente com seus funcionários.

Todavia para entender como a gestão do conhecimento é aplicada, primeiramente foi necessário realizar algumas pesquisas sobre esse assunto, como também sobre a gestão e o conhecimento separadamente. E para dar um embasamento maior sobre o assunto, procurou-se uma empresa que estivesse disposta a fornecer as informações necessárias para a análise e assim realizar a coleta de dados, após isso observou-se quais os métodos da gestão do conhecimento são aplicadas em seu cotidiano, para que assim pudéssemos entender como as empresas tratam essa gestão em seu meio organizacional.

Apesar de a pesquisa ter sido aplicada em uma empresa de automóveis, a sua metodologia pode ser desenvolvida por qualquer organização, já que é possível ser adequada a qualquer ramo. Partindo deste ponto e ainda ressaltando a importância que a gestão do conhecimento exerce dentro de algumas empresas, o presente trabalho também servirá de orientação sobre quais métodos são possíveis de aplicação na empresa do ramo escolhido, podendo até mesmo ser ajustado a outras corporações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão

A gestão é um dos principais pontos para que uma organização obtenha sucesso em qualquer atividade que se proponha a realizar e ofertar, pois, se colocada em prática de forma correta pode levar a realização das atividades de forma eficaz e assertiva, pois envolve orientação correta aos colaboradores, clareza, respeito, motivação e métodos corretos e eficientes de trabalho, administrando da melhor forma como toda a engrenagem da organização deve realizar o trabalho, de forma coesa e em equipe. Schmidt (2002) diz que: “O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização.

Para SBCoaching (2017), “a gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de

habilidades, técnicas e métodos que têm como objetivo administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro das empresas”, por isso em algumas empresas é designada geralmente uma função a uma pessoa por departamento, que respondem a um gestor geral (gerente), a fim de conseguir os resultados esperados de toda a organização. A gestão inteligente é capaz de aumentar a produção, atendendo ou até mesmo superando expectativas. Porém, se praticada de forma somente a obter resultados, sem ter o olhar de líder, o que realmente veste a camisa de toda a equipe mostrando que se importa com as pessoas que trabalham na organização, como grupo e também de forma individual pode resultar em colaboradores desmotivados que em consequência podem apresentar resultados aquém dos esperados.

Algumas empresas ainda não focam seus esforços em preparar colaboradores com foco em gestão, para que tenham as ferramentas e conhecimentos necessários para colocar em prática, executar essa função tão vital às organizações, que é uma importante engrenagem para o sucesso de todo o negócio, podendo envolver desde a parte administrativa, marketing, vendas e toda a entrega. O gestor precisa oferecer abertura a ouvir, analisar, refletir, ter empatia, proatividade, sempre visualizando oportunidades e ameaças, mostrando firmeza e conhecimento em suas ações. Nakagawa (1993) entende a gestão como: “Atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado por ela, apesar das dificuldades”.

Contudo, pode-se perceber que a gestão não é algo fácil, simples de ser realizado, pois depende de muitas questões para ser bem feita e assertiva. Os gestores podem se deparar com prazos curtos para entrega de resultados, culturas e comportamentos muito distintos entre seus liderados, se manter focado e inovador constantemente, lidar com pressões de todos os lados (internos e externos à organização) e solucionar possíveis conflitos, imprevistos, enfim, os mais variados problemas. O gestor deve primar pela harmonia e garantir a entrega e execução correta das tarefas e metas designadas ao setor a que é responsável. Pereira (2008) entende que “o gestor munido de um bom controle interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir a eficácia almejada da empresa: seja sob lucro ou sobrevivência empresarial, com agregação de valor ao negócio”.

Dentre os modelos mais utilizados de gestão estão a gestão estratégica, gestão participativa, Gestão holística e Gestão empreendedora. Seja qual for o modelo adotado pela organização, o foco sempre deve ser no cliente e em seus funcionários, sempre trabalhando com inovação, qualidade em todas as suas ações, incentivo no trabalho em equipe, agilidade, responsabilidade e respeito, pois só assim será possível atingir os objetivos organizacionais (NAKAGAWA, 1993).

## 2.2 Conhecimento

Muito se diz saber a respeito do conhecimento cujo conceito básico é levantar informações sobre determinado assunto, seja ele qual for, por meios diversos como: através da sua experiência, aprendizagem, crenças, valores e insights sobre algo no decorrer da sua trajetória com o intuito de colaborar de forma geral ou somente para si.

Como conceitualização básica, o conhecimento também abrange a questão do desenvolvimento pessoal e, sobretudo, a capacidade da transformação de vida, se utilizado corretamente, contribuindo assim para a construção de um mundo melhor para se viver, embora se trate de um processo bem complexo e subjetivo das informações que o indivíduo obtém.

Visto que o conhecimento pode ser adquirido por meios lógicos e não lógicos, com cargas de experiência que fazem parte da mente de uma pessoa, assim como compromissos e vários outros elementos, elencam-se vários exemplos de conhecimentos, como fatos, produtos e serviços, leis e autoconhecimento por si próprio, o que o torna o principal fator de influência nas decisões (BRASIL, 2018, p.01).

### 2.2.1 O conhecimento por Sócrates

Para o filósofo grego Sócrates (469 a.C. – 399 a.C.) cujo o mesmo deu origem ao método socrático, o objetivo principal era “a construção do conhecimento ao invés da mera transmissão de ideias. Na sua época o conhecimento se caracterizava como um tipo de comércio, onde os professores (conhecidos como sofistas) cobravam por conteúdos e discursos prontos aos quais os alunos eram obrigados a decorar.” Mas, Sócrates acreditava que o diálogo que favorecia a troca de conhecimentos em sua eficácia de cem por cento de aproveitamento do conhecimento, já que através deles os discípulos conseguiriam refletir sobre suas próprias afirmações.

Valendo-se da Ironia e da Maiêutica – princípios fundamentais em todo o pensamento socrático – estimulava seus interlocutores a exporem e defenderem suas opiniões para então despojá-los de toda ilusão de saber e extrair o conhecimento verdadeiro (PEREIRA, 2015, p.01).

Para fins de progresso intelectual, Sócrates queria que as pessoas, através da busca interminável por conhecimento, se tornassem mais críticas a ponto de garantir a autonomia, construída a partir da auto reflexão.

### 2.2.2 Os vários tipos de conhecimento

#### 2.2.2.1 Científico

Faria (2020) diz que “Como meio de alcançar o saber disciplinado, obtêm-se através da observação, experiência e crítica o conhecimento científico, o que acaba responsabilizando a ciência por sua especialidade de pensamentos, feitas por cientistas treinados.” A modalidade desse conhecimento surgiu, na época, com Galileu Galilei, Francis Bacon e René Descartes, sendo assim por volta do século XV iniciando o termo ciência moderna.

#### 2.2.2.2 Religioso

Segundo Fiel (2017), é baseado na fé o conhecimento religioso, que tem por finalidade crer nos fenômenos divinos, no sobrenatural, cujas bases são fixadas nas crenças e na fé, não permitindo que a

ciência a submeta a análises. Como sua base é nas ações divinas e também no entendimento delas, baseia-se o conhecimento religioso também nas ações de Deus que não podem ser questionadas por se tratar de uma exclusividade da fé.

### 2.2.2.3 *Filosófico*

Com base em questionamentos, o conhecimento filosófico usa deste meio assim como o pensamento para fundar suas teorias, tornando-o um conhecimento do dia a dia, não o comparando com o conhecimento empírico, o filosófico se preocupa em questionar o relacionamento do indivíduo com o meio em que está inserido (EDUCAÇÃO, 2020).

Totalmente racional, não tem experiências como base, já que não se preocupa em fundar suas teorias com o conhecimento científico, tirando suas próprias conclusões como um todo.

### 2.2.2.4 *Senso Comum*

Por não basear-se em nenhum outro tipo de conhecimento fundado pela ciência, religião ou filosófico, não sendo algo que dependa de uma metodologia de estudo, o que se obtém desse conhecimento pode, ou não, ser verdadeiro. Sendo assim, o que move o conhecimento comum é a observação e a vivência, o que não inclui regras em sua totalidade, fazendo com que as pessoas tenham a curiosidade (BORGES, 2020).

## 2.3 **Gestão do conhecimento**

Todo ser humano é dotado de algum tipo de conhecimento, seja ele adquirido no seu dia a dia com experiências vivenciadas, ensinado por alguém ou com estudo por meios de livros. O conhecimento é parte importante dentro de uma organização, pois um operário pode não possuir conhecimento técnico sobre determinada máquina, mas ele pode saber tudo sobre o seu funcionamento e o que ela pode fazer que auxilie em determinado serviço, já que ele a manuseia a um grande período de tempo. Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 41) “[...] o conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo”.

Desta forma, acredita-se que a união entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito auxilia em grande parte a resolução de problemas da empresa, e também no desenvolvimento de novas ideias. Mas o que devemos compreender primeiramente é a diferença entre esses dois tipos de conhecimentos:

[...] O conhecimento explícito é formal e sistemático. Por essa razão, pode ser facilmente comunicado e compartilhado, seja nas especificações do produto ou em uma fórmula científica ou programa de computador. [...] O conhecimento tácito consiste parcialmente em habilidades técnicas – o tipo de habilidade informal, difícil de determinar, captada no termo ‘know-how’. Um artesão-mestre, depois de

anos de experiência, desenvolve um tesouro de especialização nas “pontas dos dedos”. Mas ele, frequentemente, é incapaz de articular os princípios científicos e técnicos por trás daquilo que sabe (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 42).

Os autores Takeuchi e Nonaka (2008) sugerem que a criação do conhecimento na organização se dá através de 4 padrões básicos: de tácito para tácito (quando alguém compartilha seus conhecimentos diretamente com o outro, que através da observação e prática obtém esse conhecimento para si), de explícito para explícito (quando se utiliza por exemplo, de dois relatórios para análise de um problema em questão, mesmo que o segundo relatório possua informações novas e distintas, ambos os relatórios não mostram qual decisão deve ser tomada), de tácito para explícito ( quando uma pessoa consegue passar os seus conhecimentos tácitos em um manual, ele se torna explícito permitindo que seja compartilhado com toda a sua equipe) e de explícito para tácito ( quando um conhecimento explícito é compartilhado dentro de uma organização, e os seus funcionários começam a internalizá-lo no seu dia a dia).

“A partir do compartilhamento e das trocas realizadas, o conhecimento será expandido para o grupo, do grupo para a organização, e a organização expandirá para o ambiente externo interorganizacional, formando um espiral do conhecimento” (LIMA; SILVA, 2020, p. 4-5). Assim muitas empresas passaram a perceber que ambos os conhecimentos são de grande importância para a organização, pois com ambas juntas muitos processos se desenvolvem de forma muito melhor, e o convívio bem como as relações entre todo o ambiente organizacional se desenvolvem através do processo de aprendizagem (LIMA; SILVA, 2020).

Desta maneira, o conhecimento pode se tornar um recurso valioso para a empresa, já que muitos processos são desenvolvidos de forma mais eficiente, em que a empresa que melhor faz a sua gestão do conhecimento detém uma vantagem competitiva dentre as demais (FREIRE et al., 2013 apud AZEVEDO et al., 2020). Muitos autores definem a gestão do conhecimento como métodos que auxiliam nas rotinas administrativas das empresas, mas ela também pode ser entendida como:

A Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como uma disciplina que visa a projeção do conhecimento a partir da implementação de um sistema ou métodos, com o objetivo de identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, e desse modo converter o conhecimento em valor para a organização (TARAPANOFF, 2006; NONAKA & TOYAMA, 2003; DAVENPORT & PRUSAK, 2003; TAKEUCHI & NONAKA, 2008 apud AZEVEDO et al., 2020, p.76).

A gestão do conhecimento pode encorajar os seus funcionários e tornar o ambiente de trabalho um lugar em que o conhecimento e o desenvolvimento de inovações seja espontâneo, já que tudo depende de como o conhecimento é gerado e compartilhado dentro das organizações. Para identificar como as organizações utilizam o modelo da gestão do conhecimento em suas rotinas, dois autores,

Bukowitz e Williams em 2002 elaboraram o Diagnóstico da Gestão do conhecimento (DCG).

### 2.3.1 O diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DCG)

“A gestão do conhecimento surgiu como um auxílio na melhoria de práticas na organização, e para minimizar as perdas no desenvolvimento de algumas atividades” (NOLASCO et al., 2019). Na gestão do conhecimento, procura-se permitir que as informações de como desenvolver uma atividade não fique somente a cargo de uma pessoa, mas sim que os demais funcionários daquele departamento também saibam realizá-la na falta do responsável, ou seja, quando uma pessoa eventualmente sai da empresa esse conhecimento não sai juntamente com ela, as informações sempre serão passadas de forma escrita ou prática para os demais.

Gerir o conhecimento não representa somente a administração dos ativos intelectuais, também engloba a gestão dos processos que os impactam. Envolve o desenvolvimento, a preservação, utilização e, compartilhamento desses ativos. Assim, a GC compreende a identificação e análise dos ativos intelectuais disponíveis e desejáveis, no intuito de alcançar os objetivos organizacionais (ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015 apud NOLASCO et al., 2019, p.10).

A partir disto Bukowitz e Williams desenvolveram o Diagnóstico de Gestão do conhecimento (DGC), que nos apresenta um manual da Gestão do conhecimento “... que se inicia com uma análise da empresa e define importantes conceitos no que se refere a implementação de medidas que possibilitam a geração e manutenção do conhecimento” (NOLASCO et al., 2019). A seguir será demonstrado no quadro 1 como o DCG é dividido, e suas respectivas seções:

**Quadro 1 – Processo tático e estratégico do DCG**

Processos	Tático	Estratégico
Seção	Obtenha	Avalie
	Utiliza	Construa / Mantenha
	Aprenda	Descarte
	Contribua	

**Fonte:** Adaptado de Bukowitz e Williams (2002).

No primeiro processo, o tático envolve conhecimentos comuns do cotidiano, são aqueles selecionados pelas pessoas para desenvolver determinadas tarefas, utilizando-se desse conhecimento para agregar valor para a organização. Já no estratégico, seu objetivo é realizar uma junção entre estratégia do conhecimento e estratégia geral da empresa (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O DGC auxilia a identificar todo o processo realizado da gestão do conhecimento dentro da organização. “A metodologia, fundamentação e orientação, possibilita que a organização tenha de maneira transparente uma apreciação de todos os aspectos aos quais precisa melhor desenvolver, ou envidar esforços para melhorar no que concerne ao fluxo da Gestão do Conhecimento [...]” (NOLASCO, 2019). Em conclusão, esse processo tem auxiliado diversas empresas a melhorarem sua gestão do conhecimento, ou até mesmo a adotar este método.

## 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi necessária a utilização de pesquisas bibliográficas e elaboração de questionário no formato qualitativo. A pesquisa bibliográfica tende a ser a base principal para a construção de qualquer pesquisa, já que é necessário o conhecimento prévio do tema ao qual se vai trabalhar, antes de desenvolver as demais partes do trabalho. Desta forma, ela pode ser entendida como: Pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos. Hoje, predomina entendimento de que artigos científicos constituem o foco primeiro dos pesquisadores, porque é neles que se pode encontrar conhecimento científico atualizado, de ponta (MARCONI; LAKATOS, 2019, p. 34).

A maior parte da pesquisa bibliográfica fica no referencial teórico dos trabalhos, porém ela não deixa de ser base nas demais partes. Neste artigo podemos observá-la nos tópicos sobre o conhecimento, gestão e gestão do conhecimento, que é o tema da pesquisa. Para escrevê-los utilizou-se de sites com artigos acadêmicos, revistas e livros. Já na pesquisa qualitativa os dados são coletados em forma de descrição, ou seja, com palavras, o entrevistado relata suas percepções e experiências da maneira como eles conhecem e vivenciam todos os dias (CRESWELL, 2007).

E para a obtenção desses dados, que posteriormente seriam utilizados para análise, aplicou-se o questionário com o gestor da empresa, que o respondeu virtualmente devido à recente pandemia do Covid-19. A empresa utilizada para pesquisa foi a concessionária de veículos da FCA, A-tração Comercial Ltda da cidade de Assis/SP, a qual já adota a metodologia do conhecimento em seu dia a dia.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A partir da aplicação do questionário elaborado conforme orientação e estudos do eixo tecnológico cujo denomina-se gestão do conhecimento, foi possível a análise dos dados recolhidos como resultados da aplicação do mesmo em campo.

### 4.1 A Gestão do Conhecimento na Empresa FIAT A-tração Assis

A empresa FIAT A-tração Assis declara que tem conhecimento do conceito geral de gestão do conhecimento e, assim como a conhece, também exerce a aplicação da mesma dentro da organização da empresa, cujos objetivos e benefícios alcançados são, dentre vários, a capacitação através de cursos e treinamentos online e presenciais, com a aplicação de provas teóricas e práticas, também dando foco para as reuniões mensais onde os conhecimentos são compartilhados com toda a equipe.

O sistema utilizado pela empresa no processo tem integração com a fábrica, chamada C-LINK, onde conta com cursos de aprendizagem tais como a análise minuciosa dos níveis de aprendizagem de seus funcionários, o que acaba resultando na melhora do ambiente de trabalho e o aumento no volume de vendas, na confiança do bom atendimento e credibilidade no fechamento, englobando assim toda a empresa.

Com a troca de informações semanalmente entre os funcionários, a consequência é que exista um incentivo para a documentação do conhecimento existente em cada setor, este se denomina como Manual do WCD (World Class Dealer – tradução livre para “Revendedor de Classe Mundial”) garantindo que assim, desde o momento da contratação, o funcionário tenha como rotina o repasse de conhecimento tácito dentro da empresa desde o momento da contratação.

Levando em conta o uso da espiral do conhecimento, cuja se divide em quatro etapas que são a socialização, a externalização, a internalização e a combinação dentro do ambiente corporativo, pode-se destacar que:

No contexto da socialização, acontece quando consultores de vendas e consultores técnicos retornam de seus treinamentos máster avançados e compartilham novas técnicas e novos conhecimentos à todo resto da equipe.

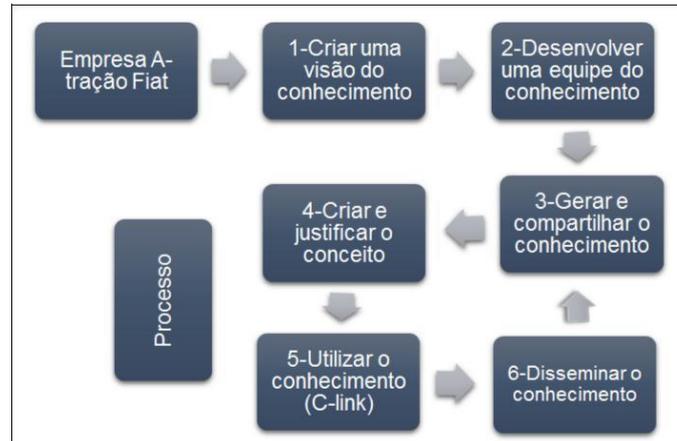
Na externalização, o consultor de vendas que fez o treinamento Master utiliza o SHOW DE ENTREGA (entrega de veículos 0 km), para os vendedores simularem e aprimorarem conhecimentos sobre novos itens e acessórios de novos modelos, já no caso dos consultores técnicos, são feitas simulações de serviços com desmontagens e montagens de componentes mecânicos e sistemas elétricos para demonstração e aprimoramento de novas técnicas.

A internalização acontece após cursos e treinamentos das equipes, os novos conhecimentos e experiências se tornam tácito sendo eles incorporados aos manuais técnicos como vendas-Manual WCD (World Class Dealer) e pós-Vendas (Infotec Mopar Service Center).

Por fim, na combinação acontece com certa frequência no Pós-vendas, pois além de todo suporte técnico e de casos similares, neste departamento sempre acontece novos problemas diferentes dos conhecidos.

Existe um grupo (WhatsApp) com gestores máster de todo território nacional, criado e monitorado pela fábrica da FCA que visa a troca de conhecimento e experiências de gestores de Pós vendas. A seguir demonstra-se a metodologia adotada pela empresa:

A metodologia de Gestão do Conhecimento encontrada aplica-se ao filtrar desde a 1ª entrevista possíveis colaboradores que tem certo conhecimento e afinidade com o ramo e a marca que irá representar, estendendo-se por todas as equipes e departamentos visando sempre à obtenção de melhorias na empresa. Esta metodologia é constituída de seis etapas. As duas primeiras etapas correspondem à estrutura organizacional. As outras quatro etapas correspondem ao processo de transformação do conhecimento com a utilização das conversões do conhecimento tácito em explícito e novamente em tácito (HANASHIRO; CLETO, 2007). Apresenta-se a seguir uma figura (figura 1), com as etapas que a metodologia da empresa adota:

**Figura 1 – Metodologia da gestão do Conhecimento na Empresa**

**Fonte:** elaborado pelos autores com base em HANASHIRO e CLETO (2007).

A descrição das etapas da empresa tiveram como referência os autores HANASHIRO e CLETO (2007), porém as atividades são todas desenvolvidas pela empresa citada anteriormente, que é objeto de estudo do presente trabalho. Em seguida temos a descrição dessas etapas:

1ª Etapa – Criar uma visão do conhecimento ajuda a estimular um alto grau de compromisso pessoal. Para isto é preciso haver uma visão do conhecimento com certo grau de incerteza e não definitiva, que conseqüentemente, dá liberdade e autonomia às pessoas para definirem suas próprias metas, tornando-as mais determinadas a descobrir o que realmente significam os ideais da empresa.

2ª Etapa – Desenvolver uma equipe do conhecimento para estimular valiosos colaboradores, com diversidade de talentos dentro da equipe de trabalho composta por colaboradores da linha de frente e do Coordenador do Conhecimento. Os Coordenadores gostam de experimentar coisas novas e tomar iniciativas. Mas também devem ser hábeis na coordenação e condução de tarefas. O grande desafio para o coordenador do conhecimento é conseguir dos colaboradores da linha de frente, atitudes e posturas de comprometimento, participação e aceitação genuína em relação a uma visão sistêmica.

3ª Etapa - Geração e compartilhamento do conhecimento, esta etapa corresponde à transformação do conhecimento tácito em tácito. Este compartilhamento envolve uma mistura de observação, narração, imitação, experimentação e execução para que o mentor e o aprendiz compartilhem o conhecimento tácito de maneira prática.

4ª Etapa - Criação e Justificação do Conceito, esta etapa corresponde à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por estar tão estreitamente ligado às pessoas, o conceito é emocional. Assim, o processo de justificação do conceito também deve ser ampliado mediante a adoção de critérios que levem em conta as experiências e expressões individuais.

5ª Etapa - Utilização do Conhecimento, esta etapa corresponde à transformação do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Onde um conceito criado e justificado é transformado em algo tangível ou concreto.

6ª Etapa - Disseminação do Conhecimento, esta etapa corresponde à transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Para essa fase funcionar com eficácia, é essencial que

cada unidade de trabalho tenha autonomia para usar o conhecimento desenvolvido em outro lugar. Internamente, o frequente rodízio de pessoal pode facilitar a transferência do conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o estudo realizado referente à gestão do conhecimento, pode-se compreender a importância da implantação dessa ferramenta para a sinergia entre os funcionários e bom andamento de todas as demandas organizacionais, o que, em consequência promove uma constante melhoria na qualidade de todos os produtos e serviços oferecidos pela mesma.

Podem-se verificar ainda os benefícios da valorização e troca de conhecimentos não só entre os gestores, mas para toda a empresa. A valorização dos conhecimentos tácitos e explícitos deve sempre ter uma maior atenção, pois a utilização da mesma gera inúmeros benefícios, como puderam ser observados e comprovados ao longo do artigo.

Sabendo dos efeitos positivos da implantação da gestão do conhecimento, a empresa pesquisada adotou a ferramenta, constatando na prática que a gestão com foco no conhecimento se torna mais produtiva e motivacional de forma horizontal. A empresa em questão entende que o conhecimento deve ser compartilhado e sempre aumentado, jamais guardado ou restrito somente a um pequeno grupo.

## 6 REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Ismael de Mendonça, et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, 11(2), maio/ago., 2020, p. 75-97. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v11i2.967>> . Acesso em: 23 set. 2020.
- BORGES, Dayane. Senso Comum, O Que É? Definição, Principais Características E Exemplos. 2020. Disponível em: <https://conhecimentocientifico.r7.com/senso-comum/>. Acesso em: 5 set. 2020.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COACHING, SB. **Você sabe o que é gestão de pessoas e por que ela é tão importante para as empresas?**. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/gestao-de-pessoas-2/>. Acesso em: 1 dez. 2020.
- CRESWELL, John w. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- EDUCAÇÃO, Portal. O Que É Conhecimento Filosófico. 2020. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/pedagogia/o-que-e-conhecimento-filosofico/53478>. Acesso em: 5 set. 2020.
- FIEL, Carolina. O Que É Conhecimento Religioso?. 2017. Disponível em: <https://pt.lifeder.com/o-que-e-conhecimento-religioso/>. Acesso em: 5 set. 2020.
- HANASHIRO, Airton; CLETO, Marcelo Gechele. Proposta de uma metodologia para gestão do conhecimento no chão de fábrica: um estudo de caso de kaizen na indústria automotiva. **XXVII Encontro nacional de Engenharia de produção**. Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_tr640476\\_8825.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr640476_8825.pdf). Acesso em: 12 out. 2020.
- IBC, Equipe. Você sabe o que é conhecimento?. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/voce-sabe-o-que-e-conhecimento/#:~:text=O%20conhecimento%20%C3%A9%20o%20conjunto%20de%20informa%C3%A7%C3%B5>

es%20que,mudar%20comportamentos%20e%20auxiliar%20na%20tomada%20de%20decis%C3%B5es. Acesso em: 5 set. 2020.

LIMA, Daene Silva de Moraes; SILVA, Jéssyca Rodrigues Henrique da. Práticas de Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em um Hotel Tradicional na Cidade do Natal (Rio Grande do Norte, Brasil). **Revista Hospitalida-de**, São Paulo, volume 17, n.01, p. 1-18, 2020. Disponível em: < <https://doi.org/10.21714/2179-9164.2020.v17n1.001>>. Acesso em: 23 set. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria de. Fundamentos de metodologia científica. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2019. 357p.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NOLASCO, Deborah Martins de Sousa, et al. A gestão do conhecimento a luz de Bukowitz e Williams: a difícil mensuração financeira deste valioso bem. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 18, n. 18, jan./jun., 2019. Disponível em: < <https://www.researchgate.net/publication/339152202>> . Acesso em: 23 set. 2020.

OKA, Mateus. Conhecimento Científico. Disponível em: <https://www.todoestudo.com.br/filosofia/conhecimento-cientifico>. Acesso em: 05 de Setembro de 2020.

PEREIRA, Antonio N.; VILASCHI, Augusto. Governança Corporativa e Contabilidade: explorando noções e conexões. Anais do Simpósio FUCAPE de Produção Científica, Espírito Santo, Vitória, Brasil, v. 4, p. 102-117. Vitória: FUCAPE, 2006. Acesso em 5 de set 2020.

PEREIRA, Antônio Nunes. A importância do controle interno para a gestão de empresas. *Pensar Contábil*, v. 6, n. 25. Acesso em 12 de nov 2020.

PEREIRA, Lucila Conceição. Método Socrático. 2015. Disponível em:

[https://www.infoescola.com/pedagogia/metodo-](https://www.infoescola.com/pedagogia/metodo-socratico/#:~:text=A%20filosofia%20de%20S%C3%B3crates%2C%20respons%C3%A1vel%20por%20dar%20origem,aos%20quais%20os%20alunos%20eram%20obrigados%20a%20decorar)

[socratico/#:~:text=A%20filosofia%20de%20S%C3%B3crates%2C%20respons%C3%A1vel%20por%20dar%20origem,aos%20quais%20os%20alunos%20eram%20obrigados%20a%20decorar](https://www.infoescola.com/pedagogia/metodo-socratico/#:~:text=A%20filosofia%20de%20S%C3%B3crates%2C%20respons%C3%A1vel%20por%20dar%20origem,aos%20quais%20os%20alunos%20eram%20obrigados%20a%20decorar). Acesso em: 5 set. 2020.

SCHMIDT, Paulo (org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Gestão do Conhecimento. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 314 p.