



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**  
**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA GOIANO**  
**CAMPUS AVANÇADO IPAMERI**

**AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CRESCIMENTO**  
**COMPETITIVO DE EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL**

Neste estudo apresentamos uma revisão bibliográfica sobre pesquisas que relatam experiências da aplicação da gestão do conhecimento em empresas do setor industrial. Buscando responder ao seguinte questionamento: Qual o papel da aplicação de estratégias direcionadas pela gestão do conhecimento no crescimento de empresas do setor industrial? Neste sentido, o objetivo geral desse artigo é abordar a relevância da aplicação de estratégias da gestão do conhecimento na prática cotidiana de empresas do setor industrial que contribuíram para o seu crescimento competitivo. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando os diversos temas sobre o assunto. Ao final pode-se dizer que os estudos de maneira geral mostraram que a **Gestão do Conhecimento**, com enfoque na **Gestão dos Conhecimentos Tácito e Explícito** quando aplicada às práticas cotidianas e estratégias de desenvolvimento e competição contribuem para o bom desempenho interpessoal das equipes gestoras e colaborativas, refletindo no alavancamento da produção industrial e qualidade da prestação de serviços. No entanto, para isso, é necessário o alinhamento desta aos parâmetros de relacionamento da empresa com os seus ambientes de influência: a instância política; a instância tecnológica e o ambiente de negócios.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento; GC em empresas.

ALVES, Ivan<sup>1</sup>  
BORGES, Jhulle Stephanie Rodrigues<sup>2</sup>  
HOLANDA, Marcus Vinicius Ribeiro de<sup>3</sup>  
REIS, Alessandra Rodrigues<sup>4</sup>

1. Orientador: Professor do Instituto Federal Goiano Campus Avançado Ipameri. Doutorando em Ciências Agrárias pelo Instituto Federal Goiano - Campus Rio Verde, IFGOIANO, Brasil. E-mail: ivan.alves@ifgoiano.edu.br

2. Discente MBA em Gestão Estratégica de Negócios pelo Instituto Federal Goiano Campus Avançado Ipameri. E-mail: jhulle-stephane17@hotmail.com

3. Discente MBA em Gestão Estratégica de Negócios pelo Instituto Federal Goiano Campus Avançado Ipameri. E-mail: mvrholanda2015@gmail.com

4. Discente MBA em Gestão Estratégica de Negócios pelo Instituto Federal Goiano Campus Avançado Ipameri. E-mail:alessandrarreis\_2@hotmail.co

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam espaço nas últimas décadas, quando administradores se atentaram para o fato de que é preciso realizar mudanças nos valores organizacionais, bem como em sua cultura, transformando o comportamento exercido pelas pessoas e a padronização das atividades. Para que tais mudanças ocorram autores como Dessler (2003); Pacheco (2005); Almeida (2007); Chiavenato (2008; 2009; 2010) destacam a importância e necessidade do investimento em gestão de recursos humanos. Para eles, o treinamento (capacitação) e o desenvolvimento humano estão interligados e juntos levam ao desenvolvimento organizacional ao promover competências e habilidades individuais e coletivas que atentem às políticas da empresa.

O conceito de gestão organizacional pode ser definido pela forma comum de refletir e executar as atividades, partilhadas entre os integrantes de uma organização em grande medida, tais atividades devem ser aprendidas e incorporadas pelos membros recém-chegados. A definição de organização, é caracterizada por três elementos essenciais: a estrutura organizacional, que envolve responsabilidades, poder e canais de comunicação; a presença de pessoas; e um propósito específico, pelo qual as pessoas trabalham em conjunto (Silva *et al.*, 2015).

Os valores organizacionais geralmente são estabelecidos com base nas metas e objetivos da organização, enquanto os valores pessoais são baseados nas crenças e prioridades individuais dos membros da organização (Souza; Macedo, 2006). Nem sempre os valores dos trabalhadores serão os mesmos, muitas vezes sendo até conflitantes, daí a importância de estabelecimento dos valores coletivos para uma empresa.

O clima organizacional pode ser influenciado por uma variedade de fatores, incluindo as percepções da liderança, as políticas e os procedimentos da organização, também os relacionamentos interpessoais e a satisfação com o trabalho desempenhado (Canova; Porto, 2010). Diante disso, as organizações, considerando os fundamentos da gestão do conhecimento, começam a reconhecer o conhecimento com um valioso recurso. Como gestão do conhecimento compreende-se:

A gestão do conhecimento consiste em um conjunto de procedimentos, práticas, infraestrutura tecnológica e ferramentas com foco na aquisição, organização e compartilhamento de informações relevantes, em tempo hábil e para os indivíduos adequados. Sobretudo objetivando torná-los aptos a agir eficazmente para executar de maneira plena os objetivos da organização. Em síntese, essa gestão engloba a gerência da produção, a disseminação e o uso do conhecimento afim de viabilizar a criação de vantagens competitivas (Souza, 2020, p. 37).

Assim, a organização que foca na gestão do conhecimento acaba por rever suas estratégias, cultura e estrutura visando ao desenvolvimento e crescimento. Essa revisão consiste em um processo que ocorre em um ambiente altamente competitivo, no qual os consumidores têm à disposição inúmeras opções, considerando, especialmente, a globalização da economia e a otimização dos meios de transporte e comunicação (Souza; Macedo, 2006).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a essência da gestão do conhecimento está na disposição das pessoas para compartilhar suas experiências e para entender o que as pessoas sabem, é preciso reproduzir o contexto dos seus conhecimentos.

É como se essa gestão estivesse estritamente focada nas atividades de conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, no saber dos funcionários em utilizar ambos os tipos de conhecimento. E para o crescimento e enraizamento dessa cultura, tem-se um processo principal, chamado de compartilhamento do conhecimento, que faz com que o conhecimento individual possa se expandir de modo a se tornar conhecimento organizacional (Ottonicar *et al.*, 2019, p. 278).

Assim, a gestão do conhecimento fornece subsídios à gestão da qualidade, uma vez que norteia os processos de acesso; organização; avaliação; armazenamento e disseminação da informação e do conhecimento no ambiente organizacional. Como enfatizam os autores, o gerenciamento da informação e do conhecimento contribuem para as alterações organizacionais. Pois, a informação e o conhecimento são elementos essenciais para a realização dos processos organizacionais, inclusive para o setor de qualidade, uma vez que, “o departamento de qualidade de uma empresa necessita de informação sobre o produto ou serviço, principalmente em relação aos defeitos e o estabelecimento de melhorias” (Ottonicar *et al.*, 2019, p. 276).

No entanto, o conhecimento por si só não apresenta vantagens organizacionais, é necessário que haja a gestão do conhecimento voltada ao alcance da vantagem competitiva (Ottonicar *et al.*, 2019). Sendo fundamental considerar os principais aspectos da gestão do conhecimento conforme destacam Ziviani *et al.* (2019, p. 66): (a) foco nos ativos intangíveis; (b) tornar a gestão do conhecimento algo explícito e incentivar e; (c) criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos.

Diante da relevância de estudos que apresentem e discutam aspectos administrativos da aplicação da gestão do conhecimento em ambientes do setor industrial visando ao crescimento empresarial que partindo do seguinte questionamento: Qual o papel da aplicação de estratégias direcionadas para gestão do conhecimento no crescimento de empresas? Nesse sentido, o objetivo geral desse artigo é abordar a relevância da aplicação de estratégias da gestão do

conhecimento na prática cotidiana de empresas do setor industrial que contribuíram para o seu crescimento competitivo.

## **2. METODOLOGIA**

Para a realização da metodologia de revisão bibliográfica, foram utilizados artigos encontrados na plataforma do *Google Acadêmico* e sites, sendo aplicados os descritores: Gestão do Conhecimento e GC em empresas. A partir da leitura dos títulos e resumos dos artigos, foram selecionados aqueles que mais satisfaziam à temática.

A metodologia possui várias etapas/ métodos para se obter o resultado dos objetivos. Um dos métodos utilizados no presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica oferece grandes informações para definição de hipóteses, problemas e informações, podendo ser pesquisado em livros, artigos, revistas, internet, entre outros, devendo ser realizada após definição do tema para evitar temas já abordados, como relatado por Gil (2008, p.50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. Em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. É a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Prodanov, Freitas, 2013 p.14).

## **3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA APLICAÇÃO NO SETOR INDUSTRIAL**

### **3.1. GESTÃO DE CONHECIMENTO**

Para os autores Alencar e Fonseca (2015), não há um consenso definido sobre o conceito do que é Gestão do Conhecimento e, embora seja um campo de conhecimento antigo, sua definição tem sido ao longo do tempo permanentemente redimensionada e revigorada. Podemos observar pelo quadro abaixo algumas definições apresentadas pelos autores que podem ser consideradas do venha a ser a Gestão do Conhecimento:

<p>Gestão do Conhecimento é a estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade (Murray, 1996, p.4, <i>apud</i> Alencar; Fonseca, 2015, p. 21).</p>	<p>Gestão do Conhecimento é a visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade. (Malhorta, 1998, <i>apud</i> Alencar; Fonseca, 2015, p. 21).</p>	<p>Gestão do Conhecimento é definida pela abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimento prévio não articulado e experiência dos indivíduos. Fundamentalmente, trata-se de disponibilizar a informação existente a nível coletivo e a experiência da empresa a cada trabalhador individualmente, que por seu turno é também responsabilizado pela utilização criteriosa das mesmas e pela realimentação do stock daquelas (Hackett, 2002, p.727, <i>apud</i> Alencar; Fonseca, 2015, p. 21).</p>
--	---	---

Para Alencar e Fonseca (2015), o clima organizacional de uma empresa é fundamental, para o bom rendimento e desempenho da equipe, e a aplicação da Gestão do Conhecimento interferem diretamente nos resultados alcançados por esta. Para um bom desempenho competitivo no ambiente empresarial é importante que o gestor possua um perfil que abranja a:

- Liderança de equipe;
- Compreensão do fluxo de trabalho;
- Conhecimento dos processos;
- Habilidade de aumentar a produtividade com qualidade e inovação;
- Valorização pelos colaboradores.

Nesse sentido, as oportunidades oferecidas pela economia baseada no conhecimento requerem uma atenção especial à seleção e formação de colaboradores, buscando um perfil específico que atenda às demandas do ambiente empresarial. Como gestão, destacamos alguns modelos: **Gestão por competência; Gestão de desempenho; Gestão do conhecimento; Gestão da produtividade; Gestão de tempo; Gestão de qualidade e Gestão de recursos humanos.** Em qualquer instituição, é essencial que um gestor, para desempenhar suas funções com competência, esteja familiarizado com essas diversas modalidades de gestão:

1. A meta da **Gestão de Competências** é acompanhar cada colaborador, seja em grupo ou individual com o intuito de fazer com que o mesmo execute com sucesso suas funções.

2. A **Gestão de Desempenho** tem como princípio valorizar os colaboradores, aqueles que não atingirem os objetivos da organização deverão receber treinamentos, para isso compete ao gestor identificar que tipo de investimento cada colaborador deverá receber.
3. A **Gestão de Produtividade** compete capacitar todos os colaboradores visando aumentar a qualidade do trabalho.
4. A **Gestão do Conhecimento** faz parte da criação, desenvolvimento e utilização do conhecimento dentro da organização.
5. A **Gestão de Qualidade** tem o objetivo de nortear cada setor para execução de seu trabalho em tempo hábil e com qualidade.
6. Quanto a **Gestão de Tempo** é importante que os colaboradores saibam definir os objetivos e estabelecer as prioridades.
7. A **Gestão de Recursos Humanos** tem como objetivo estabelecer um sistema que administra a relação entre os colaboradores e a organização (Alencar; Fonseca, 2015, p. 41, *grifos nossos*).

Segundos Bastos (2022,) a Gestão do Conhecimento pode ser classificada em quatro tipos:

1. **Gestão do conhecimento tácito:** que valoriza a aprendizagem prática e o conhecimento adquirido ao longo do tempo. É difícil de ser formalizado ou documentado pelas organizações; mas existem estratégias para a organização incentivar o compartilhamento desse conhecimento, como em comunidades de aprendizagem, reuniões de brainstorming, mentorias e outras interações;
2. **Gestão do conhecimento explícito:** este conhecimento, já explícito e articulado, pode ser documentado através de documentos formais; internos ou externos; manuais; relatórios e bases de dados. O desafio da empresa é criar, organizar e disseminar esse conhecimento para que pessoas colaboradoras o apliquem;
3. **Gestão do conhecimento social:** aqui, o enfoque é a colaboração e o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas na empresa. Para isso, a empresa pode adotar redes sociais ou plataformas internas, onde haja um estímulo à troca de ideias e construção coletiva do conhecimento;
4. **Gestão do conhecimento tecnológico:** nesse tipo de gerenciamento do conhecimento, utilizam-se tecnologias da informação para capturar, armazenar e disseminar o conhecimento. É o caso, por exemplo, de sistemas de gestão de documentos, intranets, bases de dados e ferramentas de busca.

Como o enfoque está no corporativismo do ambiente empresarial, destacamos neste os dois tipos de conhecimento que mais são aplicados nesse ambiente visando alcançar as metas do mercado competitivo: o Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito. Dentro das organizações, as dicotomias tácito/explicito e conhecer/conhecimento, se espelham em duas maneiras distintas como padrões e métodos são valorizados e reforçados pela gestão como

meios para os trabalhadores executarem bem suas tarefas. Na abordagem prescritiva, “o ponto chave para que os empregados possam trabalhar suave, uniforme e seguramente é a escrita de padrões e métodos – baseados nas “melhores práticas” – que devem ser seguidos e utilizados” (Ribeiro, 2012, p. 7).

Na abordagem prescritiva, uma vez articulado, o conhecimento poderia ser manipulado, transmitido, armazenado e disponibilizado por meio da palavra escrita, de diagramas, ou até mesmo de “portais do conhecimento”. A ênfase dos que adotam a abordagem prescritiva é então colocada no treinamento formal e no reforço diário para o uso de padrões e métodos, e o não cumprimento desses leva a sanções.

De maneira oposta, se adotada a abordagem “baseada-em-prática”, “a suavidade, uniformidade e segurança no trabalho são tidas como resultados das habilidades dos trabalhadores de antecipar problemas e de lidar com a variabilidade do dia a dia e com imprevistos,” (Ribeiro, 2012, p. 7). São os trabalhadores que dão sustentação aos padrões e aos métodos nessa abordagem – e não o contrário. Esses são aplicados, adaptados ou até negligenciados de acordo com a experiência dos trabalhadores e de acordo com as especificidades da situação. O não cumprimento rigoroso de padrões em todas as situações levaria a uma perda de produção e qualidade e até criaria condições inseguras em certos casos.

Noutra abordagem, a ênfase é colocada no aprendizado através da participação em “comunidades de prática” (Lave e Wenger, 1991 *apud* Ribeiro, 2012, p. 7) e, uma vez aculturados, trabalhadores têm maior autonomia para julgar e aplicar padrões e métodos a seu critério e propor novas maneiras de trabalhar e fazer. Isso não significa que manuais, padrões operacionais e similares não tenham nenhum uso, mas que, como sugerido, eles são insuficientes por si próprios, uma vez que sua correta aplicação depende de se desenvolver o conhecimento e discernimento dos seus usuários, o que demonstra a relevância da discussão teórica sobre o conhecimento tácito e a necessidade prática de gerenciá-lo dentro das organizações.

Dessa maneira alguns autores definem Conhecimento tácito como sendo:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Este conceito sobre conhecimento nos revela que ele tem origem e habita a mente das pessoas ou dos agentes que executam um processo e isto demonstra a importância de compreender o que é conhecimento tácito e como ele pode ser utilizado enquanto diferencial para as organizações (Davenport; Prusak, 2003, *apud* Rosário *et al*, 2014, p. 118).

O conhecimento é sempre de âmbito pessoal, não podendo ser representado ou codificado em sua íntegra, pois cada indivíduo em qualquer tema sabe muito mais do que consegue codificar ou explicitar em palavras. Pode-se considerar que o conhecimento tácito é utilizado para a construção de modelos ou teorias, ou seja, é a partir deste conhecimento que se pode criar modelos da realidade (Polanyi, 1967 *apud* Rosário *et al*, 2014, p. 118).

Em termos simples, propõe-se que gerenciar conhecimento tácito é gerenciar quem irá trabalhar com quem, fazendo o quê, e por quanto tempo. O seu objetivo é otimizar as oportunidades para a transferência e o desenvolvimento do conhecimento tácito. Na realidade, isso significa gerenciar uma grande variedade de aspectos – por exemplo, organizacionais, culturais, sociais, pessoais, linguísticos, econômicos, de gênero e de poder, políticos e até mesmo geográficos e arquitetônicos, de modo a contribuir para o acesso e a imersão de indivíduos em grupos especialistas ou permitir e facilitar a formação inicial e a manutenção de tais grupos (Ribeiro, 2012).

Já quanto ao Conhecimento Explícito na prática, num primeiro momento muitos autores apresentam uma visão de que Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito sejam o oposto um do outro (Nonaka; Takeuchi, 1995). No entanto, uma outra visão defendida é de que “os conhecimentos tácito e explícito, não são os dois extremos de um contínuo, mas dois lados de uma mesma moeda: mesmo o mais explícito dos tipos de conhecimento é sustentado pelo próprio conhecimento tácito” (Tsoukas, 2005, p. 158 *apud* Ribeiro, 2012, p. 2).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 APLICAÇÃO NO SETOR INDUSTRIAL**

Em um estudo intitulado *Gestão do Conhecimento nas Organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa*, os autores Menezes et al (2017), desenvolveu uma pesquisa de campo que foram realizadas entrevistas semiestruturadas baseadas na metodologia *Investigação Apreciativa (Appreciative Inquiry)*<sup>1</sup>, com representantes da área de Gestão do Conhecimento (GC) em três organizações hipertexto, ou seja, empresas na qual o conhecimento é gerado em diferentes contextos interconectados, de natureza híbrida, onde estruturas burocráticas convivem com grupos de projetos desenvolvedores de novas ideias e projetos.

---

<sup>1</sup> A metodologia *Appreciative Inquiry* (em português, *Investigação Apreciativa*) aborda o que funciona bem na organização e é utilizada para compreender as capacidades e recursos organizacionais, visando à promoção de mudanças positivas.

O estudo mostrou que três áreas-chave nas organizações são citadas quando o assunto é Gestão do Conhecimento: Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Comunicação. Elas facilitam processos e projetos nas empresas, impulsionando a Gestão do Conhecimento. Pessoas, Tecnologia e Comunicação formam uma tríade que retroalimenta a dinâmica de criar, capturar, disseminar e avaliar conhecimentos, possibilitando a inovação de produtos e serviços. Nas empresas A e C, a área de Recursos Humanos exerce função preponderante na implantação de GC, enquanto a Comunicação é a responsável pelas ações na organização B. Nesse contexto, as áreas de Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Comunicação e Projetos são preponderantes na promoção da cultura alinhada aos princípios de GC, oferecendo suporte necessário para que as ações e práticas tornem-se rotineiras pelos funcionários.

Gonçalves Filho (2003), em pesquisa realizada sobre a Gestão do Conhecimento de Marketing: uma pesquisa no setor industrial, em que participaram 1.870 pequenas, médias e grandes empresas do estado de Minas Gerais, constatou que os processos de gestão de conhecimento de marketing mostraram-se relevantes como geradores de resultados de novos produtos. Por outro lado, o autor encontrou dificuldades para realizar este estudo focado em Gestão do Conhecimento voltado à área do marketing empresarial, devido ao fato de ser um campo novo de investigações acadêmicas, o que não diminuiu sua relevância, pelo contrário desperta o interesse para o aprimoramento do olhar científico com a realização de futuras pesquisas.

Santos e Neto (2008), em estudo realizado sobre a aplicabilidade da Gestão do Conhecimento em Indústria de Alta Tecnologia, observaram que a pesquisa em uma indústria de base tecnológica, evidenciou algumas dicotomias relevantes, como a questão da autonomia; O segundo ponto a ser destacado refere-se ao fortalecimento das competências humanas e técnicas relacionadas à aplicação do conhecimento, como visão estratégica, domínio da função, tomada de decisão e risco. Esse conjunto de competências aponta como prioridade da Gestão do Conhecimento definir os graus de autonomia necessários à inovação e à criação de uma cultura organizacional efetivamente orientada para a melhoria contínua.

- a. O terceiro aspecto evidencia é o papel da liderança é um elemento facilitador da aproximação dos indivíduos aos conhecimentos disponíveis e à melhoria contínua do desempenho através de instrumentos de gestão de pessoas, como a Avaliação de Desempenho ou Plano de Metas, associados à conduta indispensável de *coaching*.

- b. O quarto elemento aborda sobre influência do modelo de gestão de negócios na grade dos programas associados à Gestão do Conhecimento. O modelo de negócios direciona os conteúdos e as ênfases da Gestão de Conhecimento às novas demandas do ambiente competitivo, que pressiona o modelo de gestão por melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que essas retornam na forma de inovações tecnológicas e na forma de customizações.
- c. O quinto aspecto encontrado apresentou um resultado diferenciado em relação aos modelos associados à Gestão do Conhecimento em indústrias de base tecnológicas, em países da Europa, no Japão e nos Estados Unidos: a inexistência de apoio governamental, de fato representativo, na pesquisa e no desenvolvimento tecnológico brasileiro, ao contrário do que ocorre nos países mencionados. (Santos e Neto, 2008, p. 580-581).

Além desses aspectos os autores evidenciaram a necessidade de alinhar a Gestão do Conhecimento aos parâmetros de relacionamento da empresa com os seus ambientes de influência, ou seja, a instância política, a instância tecnológica e o ambiente de negócios, neste compreendidos os clientes, as agências de financiamento, a concorrência, os parceiros e os fornecedores para obter melhores desempenhos e resultados.

Em sua tese Kuniyoshi (2008), em que abordou acerca da Institucionalização da Gestão do Conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico, observou que grande parte das empresas do setor elétrico-eletrônico adota práticas voltadas para identificar os conhecimentos relevantes e estratégicos, práticas para a captura e codificação do conhecimento, práticas para o compartilhamento e disseminação do conhecimento e práticas voltadas para aplicação do conhecimento.

O autor constatou ainda que as práticas mais adotadas pelas empresas pesquisadas do setor elétrico-eletrônico são as voltadas para o compartilhamento e disseminação do conhecimento. Dentre elas: as ferramentas para a comunicação; as tecnologias baseadas em internet; as ferramentas de encontros eletrônicos; os repositórios de melhores práticas e lições aprendidas; a biblioteca corporativa e as redes de especialistas e comunidades de prática têm como implicação a conexão dos profissionais por meio de plataformas que permitem a comunicação e troca de documentos à distância, padronização das práticas profissionais e minimização dos erros, nivelamento das práticas, redução de tempo no surgimento e preparação de talentos, lealdade dos funcionários e melhoria das capacidades estratégicas da empresa.

Os estudos mostraram em diferentes contextos empresariais que quando a Gestão do Conhecimento é aplicada como estratégia de desenvolvimento competitivo no setor industrial são observados resultados positivos tanto nas estruturas de relacionamento humano quanto na produção final. Eles mostraram ainda, que a temática é relativamente nova no universo acadêmico e pouco explorada, deixando lacunas quanto à inexistência de um arcabouço teórico robusto ao mesmo tempo que instiga e ressalta a importância de futuros estudos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional pode ser influenciado por uma variedade de fatores, incluindo as percepções da liderança, as políticas e os procedimentos da organização, também os relacionamentos interpessoais e a satisfação com o trabalho desempenhado. Ao considerar **Gestão Empresarial** como temática de reflexão, um dos aspectos que merece destaque é a Gestão do Conhecimento e sua aplicabilidade em contextos empresariais. Diante disso este estudou buscou discutir sobre a relevância da aplicação de estratégias da gestão do conhecimento na prática cotidiana de empresas do setor industrial que contribuíssem para o crescimento competitivo.

Para isso foram apresentados e discutidos estudos empíricos realizados em contextos industriais de ramos distintos, abrangendo diferentes setores do mercado. Os estudos de maneira geral mostraram que a **Gestão do Conhecimento**, com enfoque na **Gestão dos Conhecimentos Tácito e Explícito** quando aplicada às práticas cotidianas e estratégias de desenvolvimento e competição contribuem para o bom desempenho interpessoal das equipes gestoras e colaborativas, refletindo no alavancamento da produção e qualidade da prestação de serviços.

Evidenciaram a necessidade de alinhar a **Gestão do Conhecimento** aos parâmetros de relacionamento da empresa com os seus ambientes de influência: a instância política; a instância tecnológica e o ambiente de negócios, abarcando os clientes, as agências de financiamento, a concorrência, os parceiros e os fornecedores para obter melhores desempenhos e resultados. Além disso, os estudos revelaram que há uma lacuna científica quanto à abordagem da temática, devido ao recente interesse acadêmico, ressaltando a relevância do presente estudo, e abrindo possibilidades para novos diálogos.

Assim podemos concluir que a Gestão do Conhecimento é um conjunto de informações, organizações e execuções que as empresas devem ter conhecimento para executá-las para

alavancar a empresa no mercado. E se faz muito importante para a transição do Conhecimento Tácito para o Explícito, oferecendo suporte a extrair todo conhecimento tácito que a empresa possui através de seus colaboradores. Além de suporte a retenção e transformação do mesmo em conhecimento explícito. Afim de ser aplicado aos novos entrantes. E quanto melhor o conhecimento das empresas sobre Gestão de Conhecimento, mais preparada estará para a concorrência e adaptar as mudanças no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Cléa Maria Machado de; FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do Conhecimento**. Faculdades INTA: EGUS, 2015.

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação de (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

BASTOS, Athena. **Princípios e Benefícios da Gestão do Conhecimento. Alura/Para empresas**. Disponível em: <<https://www.alura.com.br/empresas/artigos/gestao-do-conhecimento>>. Publicado em 20/05/2022. Acesso em 10 de dezembro de 2023.

CANOVA, Karla Rejane; PORTO, Juliana Barreiros. **O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, v. 11, n. 5, p. 4 - 31, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003  
\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Todas as técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Filho Cid. Gestão do Conhecimento de Marketing: uma pesquisa empírica no setor soindustrial. **Revista Faces R. Admin.**, Belo Horizonte, v. 2, n.3, p.22-36, 2003. Disponível em: (PDF) [Gestão do conhecimento de marketing: uma pesquisa empírica no setor industrial \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/351111111). Acesso em 11 fevereiro de 2024.

MENEZES, Kátia Costa de; JOHANN, Juliana; VALENTIM, Patrícia Passeri; SCOTT, Patrícia. **Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 145-159, mar. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em 12 fevereiro de 2024.

NONAKA, Ikijiro; TAKEUCHI, Hitotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **A Dynamic theory of organizational knowledge creation.** Organization Science, Linthicum, v.5, n.1, p.14 - 37, 1995.

OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki. **Competência em informação no âmbito da comunidade LGBT: um levantamento das publicações científicas nacionais e internacionais.** Inf. Inf., Londrina, v. 24, n. 1, p. 484 – 512, jan./abr. 2019. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/>>. Acesso em 12 fevereiro de 2024.

SANTOS, Isabel Cristina dos; NETO, João Amato. **Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia.** Revista Produção, v. 18, n. 3, p. 569- 582, 2008.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico. Métodos e Técnicas de Pesquisas e do Trabalho Acadêmico.** 2º edição. Universidade FEEVALE. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil 2013

ROSÁRIO, R. Claudio; KIPPER, Liane Mahlmann; FROZZA, Rejane. **Técnicas de elicitação de conhecimento tácito: um estudo de caso aplicado a uma empresa do ramo metalúrgico.** Inf. & Soc., João Pessoa, v.24, n.1, p. 117-134, jan./abr. 2014.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos.** Caderno da FUCAMP. Editora FUCAMP, v. 20, 2020.

SOUZA, José Calixto Pires; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 05 janeiro de 2024.

ZIVIANI, Fabricio; AMARANTE, Erik Paixão; FRANÇA, Renata de Souza; ISNARD, Paulo; Ferreira, Eric de Paula. **O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica.** Revista Perspectivas em Ciência da Informação, v.24, n.1, p.61-83, jan./mar. 2019.