

## TRANSPOSIÇÃO DO CONHECIMENTO: do explícito ao tácito, uma proposta a gestão do conhecimento

Me Guilherme Cassarotti Ferigato<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este artigo aborda a transposição do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. Tem como objetivo explorar os mecanismos pelos quais o conhecimento codificado e formalizado pode ser transformado em habilidades práticas e intuitivas. A abordagem metodológica abrange uma revisão da literatura, a análise de estudos de caso e a discussão de estratégias que visam facilitar essa transição. Os resultados evidenciam a relevância do contexto organizacional, das interações sociais e da aprendizagem prática para a internalização do conhecimento. Conclui-se que a capacidade de converter conhecimento explícito em tácito é crucial para a inovação e adaptabilidade dos indivíduos e das organizações, contribuindo para uma cultura de aprendizagem continuada. Este estudo oferece reflexões valiosas para gestores, acadêmicos e profissionais interessados em aprimorar a gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** aprendizagem; conhecimento explícito; conhecimento tácito; gestão do conhecimento; transposição do conhecimento.

### 1 INTRODUÇÃO

A transposição do conhecimento explícito para o conhecimento tácito é um tema de grande relevância no campo da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional. O conhecimento explícito, facilmente articulado, codificado e transmitido, geralmente em forma de documentos, manuais ou procedimentos escritos, contrasta com o conhecimento tácito, que é pessoal, difícil de formalizar e profundamente enraizado nas experiências e práticas dos indivíduos. Esta distinção, proposta inicialmente por Michael Polanyi, destaca a complexidade e a importância do conhecimento tácito nas organizações, em que consiste a verdadeira *expertise*.

O processo de transposição do conhecimento explícito para o tácito envolve não apenas a transferência de informações, mas a transformação profunda dessas informações em habilidades e competências que podem ser aplicadas intuitivamente. Esse processo é essencial para a inovação e a adaptabilidade organizacional, pois permite que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas e se ajustem rapidamente às mudanças no ambiente externo.

No contexto atual, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e pela globalização dos mercados, a capacidade de converter conhecimento explícito em tácito é um diferencial competitivo significativo. Empresas que conseguem internalizar novas informações de forma eficiente, transformando-as em prática cotidiana e inovação, são mais propensas a prosperar. Além disso, a transposição eficaz do conhecimento contribui para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua e melhoria, elementos cruciais para a sustentabilidade a longo prazo.

Este artigo tem como objetivo explorar os mecanismos pelos quais o conhecimento explícito pode ser transformado em conhecimento tácito dentro das organizações. Através de uma revisão da literatura existente e discussão das melhores práticas, buscamos oferecer uma compreensão aprofundada dos processos envolvidos e das estratégias que podem ser adotadas para facilitar essa transposição.

Inicialmente, será realizada uma fundamentação teórica, em que serão definidas e diferenciadas as noções de conhecimento explícito e tácito. Em seguida, serão discutidos os mecanismos de transposição,

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração, Pedagogia e Logística; Especialista em Auditoria e Controladoria, EAD e tecnologias educacionais, Gestão de pessoas, Gestão de agronegócio, Docência no ensino superior; Mestre em Gestão do conhecimento. E-mail: [guilherme-ferigatto@gmail.com](mailto:guilherme-ferigatto@gmail.com).

destacando a importância do contexto organizacional e da interação social nesse processo. A metodologia adotada para a análise será detalhada, incluindo os instrumentos de coleta e análise de dados utilizados. Posteriormente, se apresenta uma proposta de fluxograma para transposição do conhecimento.

A discussão abordará as implicações teóricas e práticas dos achados, além de refletir sobre os desafios e limitações encontrados. Finalmente, a conclusão sintetiza os principais pontos abordados e sugere direções para futuras pesquisas, ressaltando a importância contínua desse tema para a gestão do conhecimento nas organizações.

Ao entender e dominar a transposição do conhecimento explícito para o tácito, as organizações não apenas melhoram sua eficiência operacional, mas também criam um ambiente propício à inovação e ao crescimento sustentável. Este estudo pretende contribuir para o avanço dessa compreensão, oferecendo *insights* relevantes para gestores, acadêmicos e profissionais interessados em aprimorar a gestão do conhecimento em suas respectivas áreas.

## **2 DEFINIÇÕES DO CONHECIMENTO**

O conhecimento explícito refere-se às informações e habilidades que podem ser facilmente articuladas, codificadas e transmitidas em formato formal e sistemático. Este tipo de conhecimento é frequentemente encontrado em documentos, manuais, bases de dados e outros meios de armazenamento que permitem a sua disseminação e recuperação de maneira simples e direta. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento explícito pode ser expresso de diversas maneiras, por meio de palavras, números e sons, além de ser compartilhado através de dados, fórmulas científicas e, posteriormente, entre os indivíduos. É o tipo de conhecimento que pode ser compartilhado através de documentos, cursos, palestras e outras formas de comunicação estruturada.

Posto isto, Drucker (1993, p. 15), postulou que: “Hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. Ao invés de capitalistas e proletários, as classes da sociedade pós-capitalista são os trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores em serviço”. Corroborando, temos que:

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições, não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 19).

Esse conhecimento é essencial para a operação de qualquer organização, pois fornece uma base clara e acessível de informações que pode ser utilizada para treinamento, desenvolvimento de processos e tomada de decisão. Exemplos de conhecimento explícito incluem manuais de procedimentos operacionais, relatórios financeiros, políticas empresariais e pesquisas acadêmicas. A capacidade de criar, armazenar e disseminar conhecimento explícito de forma eficaz é um dos pilares da gestão do conhecimento nas organizações, pois garante que informações cruciais estejam disponíveis para todos os membros da organização.

## 2.1. Definição de conhecimento tácito

O conhecimento tácito, por outro lado, é mais difícil de articular e formalizar. Este tipo de conhecimento é pessoal, contextual e muitas vezes adquirido através da experiência prática e da intuição. Michael Polanyi, um dos primeiros a explorar este conceito, cunhou a famosa frase “sabemos mais do que podemos dizer” para descrever a natureza do conhecimento tácito. Ele é profundamente enraizado nas ações, procedimentos, rotinas, compromissos, valores e emoções dos indivíduos. Diferentemente do conhecimento explícito, que pode ser facilmente codificado e transmitido, o conhecimento tácito é adquirido principalmente através da experiência direta e da prática. Neste contexto, temos que:

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições, não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 19).

O conhecimento tácito é crucial para a inovação e o desempenho organizacional, pois engloba habilidades e competências que não podem ser facilmente replicadas por outros. Exemplos de conhecimento tácito incluem habilidades artesanais, intuição gerencial, capacidade de resolver problemas complexos e *insights* criativos. Nas organizações, o conhecimento tácito é frequentemente compartilhado através de interações sociais, como mentorias, trabalho em equipe e comunicações informais. A transferência de conhecimento tácito depende fortemente do contexto e da confiança entre os indivíduos, tornando-o um desafio para a gestão do conhecimento.

## 2.2. Diferenciação entre conhecimento explícito e tácito

A diferenciação entre conhecimento explícito e tácito é fundamental para a compreensão da gestão do conhecimento e dos processos de aprendizagem organizacional. Enquanto o conhecimento explícito é caracterizado pela sua capacidade de ser formalizado e comunicado de maneira clara e estruturada, o conhecimento tácito é intrinsecamente pessoal e difícil de transmitir. Esta distinção implica em diferentes abordagens para a captura, o armazenamento, o compartilhamento e a utilização do conhecimento dentro das organizações.

O conhecimento explícito pode ser facilmente compartilhado através de documentos, bases de dados e outras formas de comunicação formal. Sua natureza codificada permite que seja replicado e disseminado amplamente, sem a necessidade de interação direta entre as pessoas. No entanto, a dependência excessiva de conhecimento explícito pode levar à superficialidade, uma vez que a compreensão profunda e contextual muitas vezes requer a integração do conhecimento tácito.

Por outro lado, a transferência de conhecimento tácito requer métodos mais indiretos e pessoais. Envolve a criação de ambientes para que as pessoas possam interagir, compartilhar experiências e aprender umas com as outras. As interações face a face, a prática conjunta e as relações de mentoria são essenciais para a transferência de conhecimento tácito. Este tipo de conhecimento é, muitas vezes, responsável pela diferenciação competitiva, pois é difícil de imitar e transferir entre as organizações.

A complementaridade entre conhecimento explícito e tácito é um aspecto crítico para a inovação e a capacidade de adaptação das organizações. Enquanto o conhecimento explícito fornece uma base sólida de

informações e procedimentos, o conhecimento tácito adiciona a profundidade e a capacidade de responder a situações novas e complexas. A integração eficaz desses dois tipos de conhecimento pode levar a melhorias significativas na tomada de decisão, na resolução de problemas e na inovação.

Sustenta-se que a gestão do conhecimento nas organizações deve focar tanto na criação e disseminação de conhecimento explícito quanto na facilitação da transferência e integração de conhecimento tácito. Estratégias como a socialização, a externalização, a combinação e a internalização, propostas por Nonaka e Takeuchi, são essenciais para transformar o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, promovendo um ciclo contínuo de aprendizagem e inovação.

Portanto, a diferenciação entre conhecimento explícito e tácito é crucial para entender como as organizações podem gerenciar seu capital intelectual de forma eficaz. Reconhecer as características únicas de cada tipo de conhecimento e desenvolver estratégias para integrá-los é fundamental para o sucesso organizacional em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico.

### **3 MODELAGEM DO CONHECIMENTO**

A gestão do conhecimento é uma disciplina que abrange as estratégias e práticas utilizadas para identificar, criar, representar e distribuir o conhecimento dentro das organizações. Diversos modelos de gestão do conhecimento focam especificamente no processo de transmissão e transposição do conhecimento explícito para o tácito, facilitando a aprendizagem organizacional e a inovação.

Modelo SECI ou Espiral do conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização): Desenvolvido por Nonaka e Takeuchi, o modelo SECI é um dos *frameworks* mais influentes na gestão do conhecimento. Este modelo descreve um processo dinâmico de criação de conhecimento que envolve quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização.

Cada modo representa uma fase na transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. A socialização facilita a transferência de conhecimento tácito através de interações diretas. A externalização permite que o conhecimento tácito seja articulado em formas explícitas. A combinação integra diferentes conjuntos de conhecimento explícito para criar novos conhecimentos. Finalmente, a internalização transforma o conhecimento explícito em tácito através da prática e da aplicação.

Modelo de gestão do conhecimento de Wiig: Karl Wiig propôs um modelo de gestão do conhecimento que se concentra na utilização eficaz do conhecimento para melhorar o desempenho organizacional. Este modelo destaca quatro níveis de conhecimento: cognitivo, avançado, sistemático e autorreflexivo. A transposição do conhecimento explícito para o tácito ocorre principalmente nos níveis sistemático e auto reflexivo, em que o conhecimento é aplicado, analisado e internalizado. O modelo de Wiig enfatiza a importância da estruturação do conhecimento, da aprendizagem contínua e da aplicação prática como meios para transformar o conhecimento explícito em competências tácitas.

Modelo de gestão do conhecimento de Boisot: O modelo de gestão do conhecimento de Max Boisot propõe o Esquema de Espaço de Informação (*I-Space*), que descreve como o conhecimento flui dentro e entre as organizações. Boisot sugere que o conhecimento pode ser classificado ao longo de três dimensões: codificação, abstração e difusão. A transposição do conhecimento explícito para o tácito ocorre através da fase de “absorção”, em que o conhecimento codificado é internalizado pelos indivíduos e transformado em habilidades práticas. O I-Space destaca a importância do contexto organizacional e das redes sociais na facilitação da transferência de conhecimento.

Modelo de Nonaka e Konno (Ba): Nonaka e Konno introduziram o conceito de “Ba”, que se refere a um espaço compartilhado para a criação de conhecimento. Ba pode ser físico, virtual ou mental, e fornece o contexto no qual a transposição do conhecimento explícito para o tácito pode ocorrer de maneira eficaz. O modelo Ba é dividido em quatro tipos: Originário Ba (para socialização) –, Interativo Ba (para externalização) –, Sistemico Ba (para combinação) – e Interno Ba (para internalização). Este modelo enfatiza a importância do contexto e do ambiente apropriado para a criação e transferência de conhecimento.

Esses modelos fornecem uma estrutura para entender e gerenciar a transposição do conhecimento dentro das organizações. Implementando estratégias que facilitam a socialização, a externalização, a combinação e a internalização, as organizações podem promover a criação de conhecimento, a aprendizagem contínua e a inovação, garantindo uma vantagem competitiva sustentável em um ambiente de negócios dinâmico e complexo.

### 3.1 Mecanismos de transposição do conhecimento na área organizacional

A transposição do conhecimento tácito para explícito dentro das organizações é essencial para garantir a continuidade do aprendizado, inovação e competitividade. No ambiente organizacional, esses mecanismos são projetados para transformar o saber acumulado em experiências, habilidades e práticas, em formatos de fácil acesso e disseminação. A seguir, alguns dos mecanismos mais eficazes:

- a) Comunidades de prática: grupos formados por indivíduos com interesses e desafios semelhantes dentro da organização, em que compartilham experiências, discutem soluções e formalizam conhecimentos. Esses grupos facilitam a troca de saberes tácitos, que podem ser posteriormente documentados e transformados em manuais ou diretrizes.

Ainda sobre comunidade de prática, temos o postulado de Lave e Wenger (1991, p. 14):

A aprendizagem situada contribui para um crescente corpo de pesquisas em ciências humanas que explora o caráter situado da compreensão e comunicação humanas. Tem como foco a relação entre a aprendizagem e as situações sociais em que ocorre. Em vez de defini-lo como a aquisição de conhecimento proposicional.

- b) *Coaching e mentoring*: a relação entre um mentor experiente e um colaborador menos experiente é uma das formas mais diretas de externalização do conhecimento tácito. O mentor transfere sua *expertise* por meio de exemplos práticos, discussões e *feedbacks*, transformando habilidades implícitas em orientações explícitas.
- c) Narrativas organizacionais: o uso de histórias e casos reais dentro da organização ajuda a capturar o conhecimento tácito de uma forma envolvente. Ao compartilhar experiências pessoais e sucessos práticos, os colaboradores conseguem transformar experiências vividas em lições aprendidas que podem ser registradas e replicadas.
- d) *Brainstorming* e sessões de inovação: essas práticas criativas são essenciais para capturar ideias e experiências tácitas de maneira coletiva. Durante essas sessões, os colaboradores trazem suas percepções e *insights*, que podem ser refinados e formalizados em propostas inovadoras.
- e) Ferramentas tecnológicas de colaboração: plataformas digitais como *wikis*, bases de conhecimento e sistemas de gestão de aprendizado (LMS) permitem que o conhecimento tácito seja codificado e armazenado, tornando-se acessível para toda a organização. Essas ferramentas facilitam a criação

de documentos, vídeos e tutoriais, que transformam o saber tácito em explícito.

- f) O *storytelling* se destaca como um mecanismo poderoso de transposição do conhecimento tácito para o explícito nas organizações. Ao contar histórias, os indivíduos compartilham suas experiências, *insights* e lições de forma envolvente, transmitindo conhecimento que muitas vezes seria difícil de formalizar através de métodos tradicionais.

Esses mecanismos são fundamentais para que as organizações não apenas capturem o conhecimento tácito existente, mas também o utilizem como uma fonte contínua de inovação e desenvolvimento, criando uma cultura de aprendizado compartilhado.

### 3.2 Mecanismos de transposição na área da educação

No contexto educacional, a transposição do conhecimento explícito para o tácito é fundamental para garantir que os alunos não apenas compreendam teorias e conceitos, mas também possam aplicá-los em situações práticas e cotidianas. A seguir, são apresentados cinco mecanismos específicos para a educação que facilitam essa transposição:

Aprendizagem baseada em problemas (*Problem Based Learning* – PBL): a aprendizagem baseada em problemas é uma abordagem educacional que coloca os alunos no centro do processo de aprendizado, apresentando-lhes problemas complexos e reais para resolver. Em vez de fornecer respostas prontas, os professores atuam como facilitadores, guiando os alunos enquanto eles investigam, colaboram e aplicam conhecimento teórico para encontrar soluções. Esse método incentiva a internalização do conhecimento explícito à medida que os alunos aprendem a contextualizar e aplicar o que estudaram em situações práticas e relevantes. Neste contexto, Borochovicus e Tassoni (2021, p. 1, tradução nossa) postulam que:

A Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) é um método de ensino e aprendizagem que busca o desenvolvimento de conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais por meio de trabalhos colaborativos. O método pode ser aplicado em diferentes áreas do saber, e há prevalência de sua aplicação no Ensino Superior, com escassas pesquisas aplicadas ao Ensino Fundamental.

Ensino por descoberta: o ensino por descoberta promove a transposição do conhecimento incentivando os alunos a explorar, experimentar e descobrir conceitos por conta própria. Em vez de receber informações passivamente, os alunos são estimulados a fazer perguntas, formular hipóteses e testar suas ideias. Este método ajuda a transformar conhecimento explícito em tácito ao envolver ativamente os alunos no processo de aprendizagem, tornando-os responsáveis pela construção do próprio conhecimento.

Estágios e Programas de Internato: Estágios e programas de internato são essenciais para a transposição do conhecimento na educação, especialmente em áreas como medicina, engenharia e negócios. Esses programas oferecem aos alunos a oportunidade de aplicar teorias e conceitos aprendidos em sala de aula em ambientes de trabalho reais. Sob a supervisão de profissionais experientes, os alunos podem internalizar conhecimentos explícitos ao enfrentar desafios do mundo real e obter *feedback* direto sobre seu desempenho. Neste contexto, Del Ciampo e Ricco (2021, p. 1) postulam que “[...] processo de discussão sobre Educação Médica no Brasil, que recebeu influência de início europeia e mais recentemente norte-americana ao longo dos últimos cinquenta anos, tem despertado interesse crescente entre os educadores[...]”.

Laboratórios e atividades práticas: são métodos eficazes para a transposição do conhecimento em

disciplinas científicas e tecnológicas. Essas atividades permitem que os alunos experimentem diretamente os conceitos teóricos aprendidos em sala de aula, manipulando equipamentos, realizando experimentos e observando os resultados. A experiência prática ajuda a solidificar o conhecimento explícito, transformando-o em destrezas e aumentando a compreensão dos alunos sobre a aplicação real das teorias.

**Projetos interdisciplinares:** envolvem a integração de conhecimento de várias disciplinas para resolver problemas complexos. Ao trabalhar em projetos que combinam diferentes áreas do conhecimento, os alunos são incentivados a aplicar teorias e conceitos de maneira prática e contextualizada. Esse método promove a internalização do conhecimento explícito, pois os alunos aprendem a ver a interconexão entre diferentes campos e a aplicar suas habilidades de forma integrada para abordar questões multifacetadas.

**Iniciação científica:** projetos bem estruturados que provoquem os estudantes, promoção do pensamento racional que permite ao indivíduo maior clareza e significância e principalmente, construção e movimentação de conhecimento.

Esses mecanismos específicos para a área da educação são projetados para facilitar a transposição do conhecimento explícito para o tácito, ajudando os alunos a desenvolver uma compreensão mais profunda e prática dos conceitos aprendidos. Implementar uma combinação desses métodos pode enriquecer o processo educacional, promovendo uma aprendizagem ativa, significativa e duradoura, que prepara os alunos para enfrentar desafios reais com competência e criatividade.

#### **4 PROPOSTA DE TRANSPOSIÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO PARA EXPLÍCITO**

A transposição do conhecimento tácito para o conhecimento explícito é um desafio estratégico fundamental para organizações que buscam capturar e disseminar o saber acumulado por seus colaboradores. O conhecimento tácito, por sua natureza intangível, reside nas experiências, habilidades, intuições e percepções individuais, sendo difícil de ser formalizado e compartilhado de maneira direta.

No entanto, sua conversão para conhecimento explícito é essencial para a criação de manuais, diretrizes, treinamentos e para a construção de uma base de conhecimento organizacional acessível e reutilizável. A transposição do conhecimento tácito para o explícito é um processo crucial para qualquer organização que visa transformar habilidades, experiências e intuições individuais em recursos acessíveis e compartilháveis. Nesta proposta, abordaremos um modelo estruturado em três processos base: empoderamento, criação de conhecimento e partilha de conhecimento, que juntos facilitam a externalização e disseminação do saber tácito. Neste contexto, Bhatt (2002, p. 36, tradução nossa) salienta que:

A efetiva criação de conhecimento, especificamente tácito, depende de fortes relações entre os membros da organização [...] A gestão do conhecimento deve concentrar seus esforços sobre o conhecimento tácito, experimentando novas estruturas organizacionais, cultura e sistemas de premiação que aumente as relações sociais a fim de que o conhecimento implícito seja expresso, compartilhado e argumentado.

Na perspectiva de oferecer uma proposta de transposição do conhecimento, busca-se promover a partilha do conhecimento, e recomenda-se que as organizações e os indivíduos tenham esse princípio, tendo em vista que assim poderemos ter a gestão do conhecimento potencializada e, principalmente, ter a sustentabilidade do conhecimento. Posto isto, se propõe o seguinte:

**Empoderamento:** o primeiro passo é capacitar os colaboradores, incentivando-os a reconhecer o valor de suas próprias experiências e a se engajar ativamente no processo de externalização do conhecimento. Isso envolve criar um ambiente de confiança e apoio, em que os indivíduos se sintam confortáveis para compartilhar suas práticas e *insights*. Ferramentas como *workshops*, programas de mentoria e sessões de *feedback* desempenham um papel essencial nesse estágio, ajudando a desbloquear o potencial do conhecimento tácito.

**Criação de conhecimento:** uma vez empoderados, os colaboradores são guiados pela criação de novos conhecimentos através da codificação de suas habilidades e experiências. Esse processo pode incluir a elaboração de manuais, desenvolvimento de vídeos instrutivos, e participação em sessões de *brainstorming* e documentação colaborativa. O objetivo é transformar o conhecimento tácito em explícito, formalizando-o de maneira estruturada e acessível.

**Partilha de conhecimento:** esse último processo envolve a disseminação do conhecimento criado, garantindo que ele seja amplamente compartilhado e utilizado dentro da organização. Plataformas digitais de colaboração, bancos de dados centralizados e reuniões de partilha de melhores práticas são exemplos de como o conhecimento explícito pode ser distribuído e aplicado. A partilha de conhecimento fortalece a aprendizagem coletiva, permitindo que a organização como um todo beneficie-se do saber individual de seus colaboradores.

Este modelo de transposição do conhecimento tácito para explícito, baseado nos processos de empoderamento, criação de conhecimento e partilha de conhecimento, não só preserva o saber organizacional, mas também promove a inovação e o crescimento contínuo. Ao integrar esses processos de forma sistemática, as organizações podem transformar o conhecimento individual em um recurso estratégico compartilhado, impulsionando o desenvolvimento e a competitividade em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.

#### **4.1 A sustentabilidade do conhecimento: um olhar baseado na espiral do conhecimento**

A sustentabilidade do conhecimento nas organizações depende diretamente da sua capacidade de ser partilhado, internalizado e aplicado de maneira contínua e eficiente. A partir da teoria da Espiral do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), compreende-se que o conhecimento não é um recurso estático, mas um processo dinâmico que se retroalimenta por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito.

Segundo essa abordagem, o conhecimento é criado em um ciclo contínuo de quatro fases: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI). Para que o conhecimento seja sustentável, ele deve atravessar essas fases de forma eficiente, transformando-se em um recurso duradouro e aplicável em diferentes contextos.

Um elemento fundamental é o processo de partilha do conhecimento, que é um dos principais catalisadores da sustentabilidade do saber. A partilha, que ocorre principalmente na fase de socialização, envolve a troca de experiências, *insights* e habilidades entre indivíduos ou grupos, permitindo que o conhecimento tácito seja disseminado. No entanto, para que essa partilha se converta em uma prática sustentável, é necessário que o conhecimento compartilhado seja internalizado pelos receptores.

O conhecimento, tornando-se prático e aplicável, passa para a fase de internalização, que é o ponto chave para a sustentabilidade do conhecimento. Após o conhecimento ser partilhado e externalizado, ele precisa ser absorvido e transformado em ações práticas pelos indivíduos. Aqui, a internalização é o processo pelo qual o conhecimento explícito (documentos, manuais, diretrizes) é assimilado e se torna parte da experiência prática

e do repertório tácito do colaborador. Esse ciclo de aprendizagem é o que permite que o conhecimento seja aplicado em novas situações, criando uma base sustentável de competências e inovações. Em corroboração, temos que:

Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais, ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. (...). No entanto, para viabilizar a construção do conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando, assim, uma nova espiral de construção do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 77).

A sustentabilidade do conhecimento se refere à sua capacidade de perdurar ao longo do tempo, sendo reutilizado, aprimorado e expandido. Para isso, é necessário que o conhecimento não só circule, mas seja continuamente refinado, adaptado e incorporado pelas práticas diárias dos colaboradores. O conhecimento só se torna sustentável quando ele deixa de ser uma informação estática e se transforma em uma ferramenta viva, que evolui conforme novas necessidades e desafios surgem.

Ao considerar o modelo da espiral do conhecimento, percebemos que a sustentabilidade do conhecimento só é possível quando há um ciclo constante de criação, partilha e internalização. A partilha é o ponto de partida para esse processo, e a internalização é o mecanismo que garante que o conhecimento continue sendo relevante e aplicável no longo prazo. A criação de ambientes que fomentem a partilha, combinada com a utilização de ferramentas que promovem a internalização do conhecimento, é crucial para garantir que o saber organizacional não se perca, mas continue a evoluir e a gerar valor.

Assim, propõe-se o raciocínio de que a sustentabilidade do conhecimento é alcançada quando as organizações conseguem institucionalizar a partilha e a internalização do saber, transformando o conhecimento em um ativo estratégico que se renova continuamente. Essa institucionalização requer a criação de uma cultura organizacional, bem como estruturas, e processos que favoreçam o ciclo contínuo de criação, disseminação e aplicação do conhecimento.

Estruturas e processos de suporte à sustentabilidade do conhecimento: a sustentabilidade do conhecimento depende da existência de mecanismos formais que promovam a troca e reutilização do saber. Esses mecanismos podem incluir plataformas tecnológicas que facilitem a documentação e acesso ao conhecimento, como bases de dados, repositórios de conhecimento e ferramentas de colaboração digital. Além disso, processos formais como reuniões regulares de partilha de melhores práticas, *workshops* de aprendizado contínuo e programas de mentoria são fundamentais para que o conhecimento tácito, adquirido por meio da experiência prática, seja externalizado e absorvido pelos demais membros da organização.

Cultura organizacional de partilha: no entanto, não basta apenas criar estruturas. A cultura organizacional desempenha um papel vital na sustentabilidade do conhecimento. Uma cultura que valoriza o compartilhamento de saberes, a cooperação interdepartamental, e a inovação contínua promove um ambiente no qual os colaboradores se sentem encorajados a contribuir com suas experiências e a aprender com os outros. Essa cultura deve ser sustentada pela liderança, que deve dar o exemplo ao compartilhar seu próprio conhecimento e incentivar práticas colaborativas.

O conhecimento como ativo estratégico: quando o conhecimento é tratado como um ativo estratégico, ele deixa de ser visto apenas como uma informação armazenada e passa a ser reconhecido como um dos principais recursos geradores de valor para a organização. O conhecimento, ao ser continuamente partilhado e internalizado, não apenas mantém sua relevância, mas também se adapta e evolui, permitindo que a

organização enfrente novos desafios e oportunidades. Esse ciclo de renovação garante que o conhecimento contribua diretamente para a inovação, a competitividade e a resiliência da empresa em mercados dinâmicos.

Renovação contínua do conhecimento: a renovação contínua do conhecimento é outro aspecto crucial da sua sustentabilidade. O saber não pode permanecer estagnado; ele precisa ser constantemente atualizado e refinado para refletir as mudanças nos ambientes interno e externo. A aprendizagem organizacional deve ser dinâmica, em que o conhecimento se expande com base em novas experiências, tecnologias emergentes e mudanças no mercado. As organizações que conseguem renovar seu capital intelectual permanecem adaptáveis e inovadoras, assegurando uma vantagem competitiva a longo prazo. Neste contexto, a integração do conhecimento na tomada de decisões: a sustentabilidade do conhecimento também implica sua integração no processo decisório. Quando as decisões são tomadas com base em um conhecimento que foi compartilhado, refinado e internalizado, as organizações tendem a ser mais assertivas, ágeis e preparadas para mitigar riscos e explorar oportunidades. Essa integração reforça o papel do conhecimento como um ativo estratégico e garante que ele seja utilizado em momentos críticos para o crescimento e adaptação da empresa. Portanto a inovação baseada no conhecimento: outro aspecto importante é que, quando o conhecimento é tratado de forma sustentável, ele se torna a base para a inovação contínua. Organizações que promovem a exploração do conhecimento existente para a geração de novas ideias, produtos e processos, conseguem criar um ciclo virtuoso de inovação incremental e disruptiva. O conhecimento internalizado oferece as bases para avanços, enquanto a partilha garante que essas inovações sejam difundidas e aplicadas, ampliando o valor gerado.

Portanto, a sustentabilidade do conhecimento envolve mais do que apenas sua preservação; é sobre criar uma cultura dinâmica, em que o conhecimento está em constante evolução, aplicação e (re)valorização. Ao institucionalizar processos e estruturas que favoreçam a partilha e a internalização, as organizações transformam o conhecimento em um recurso estratégico vivo, que não só se mantém relevante, mas também impulsiona o sucesso contínuo e a inovação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transposição do conhecimento explícito para o conhecimento tácito é um processo essencial para o desenvolvimento individual e organizacional, essencial para a inovação, a competitividade e a aprendizagem contínua. Ao longo deste artigo, exploramos as definições de conhecimento explícito e tácito, a diferenciação entre eles, e os mecanismos que facilitam essa transposição, tanto em contextos organizacionais quanto educacionais.

Os mecanismos de transposição, como socialização, internalização, externalização, combinação, aprendizagem experiencial, narrativas, comunidades de prática, coaching, aprendizagem baseada em projetos e simulações, destacam-se como práticas eficazes para transformar o conhecimento formal em habilidades práticas e intuitivas. Além disso, no contexto educacional, abordagens como a aprendizagem baseada em problemas, o ensino por descoberta, estágios, atividades práticas e projetos interdisciplinares promovem uma aprendizagem ativa e significativa, preparando os alunos para aplicarem o conhecimento de maneira eficaz em suas futuras carreiras.

Os modelos de gestão do conhecimento, como o modelo SECI, a espiral de conhecimento, os modelos de Wiig e Boisot, e o conceito de Ba, fornecem *frameworks* robustos para entender e gerenciar a criação e a transposição do conhecimento dentro das organizações. Esses modelos destacam a importância da interação contínua entre conhecimento tácito e explícito e a criação de ambientes propícios para a transferência de

conhecimento.

No futuro, as organizações e instituições educacionais devem continuar a investir em estratégias e práticas que promovam a transposição do conhecimento. O avanço das tecnologias digitais e a crescente importância da colaboração virtual oferecem novas oportunidades para aprimorar os processos de transferência de conhecimento. Plataformas de aprendizado online, redes sociais corporativas, e ferramentas de colaboração em tempo real podem complementar os métodos tradicionais, tornando a transposição do conhecimento mais acessível e eficaz.

Além de que, a criação de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, a experimentação e o compartilhamento de conhecimento é fundamental. As organizações devem incentivar a comunicação aberta, a confiança mútua e a diversidade de perspectivas, facilitando a interação e a troca de conhecimento entre seus membros.

No campo da educação, é importante que as instituições continuem a inovar em suas abordagens pedagógicas, integrando métodos que promovam a transposição do conhecimento de maneira eficaz. A colaboração entre academia e indústria pode proporcionar aos alunos experiências práticas relevantes e oportunidades de aprendizagem baseadas em problemas reais, preparando-os para os desafios do mercado de trabalho.

Diante disso, a transposição do conhecimento explícito para o tácito é um processo dinâmico e multifacetado, essencial para o crescimento e a inovação em diversos contextos. Ao adotar uma abordagem holística e integradora, que combina métodos tradicionais e inovadores, organizações e instituições educacionais podem promover uma aprendizagem profunda e duradoura, capacitando indivíduos a aplicar seu conhecimento de maneira eficaz e criativa. O futuro da transposição do conhecimento está repleto de possibilidades, e aqueles que souberem aproveitar essas oportunidades estarão bem posicionados para liderar em um mundo cada vez mais complexo e interconectado.

## REFERÊNCIAS

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Empresa Criadora do Conhecimento. *In*: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (org.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

BOROCHOVICIUS, E.; TASSONI, E. C. M. Aprendizagem baseada em problemas: uma experiência no ensino fundamental. **Educação Em Revista**, v. 37, e20706, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/hY5pBZkFjL9XvGfHn5PPyFz/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 10 jul. 2024.

DEL CIAMPO L. A.; RICCO, R. G. O Internato do Curso de Medicina e o Programa de Saúde da Família. **Rev bras educ med.**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 50–4, abr. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5271v27.1-007>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BHATT, G. D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 31-39, 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270210417673/full/html>. Acesso em: 10/12/2024;

LAVE, J; WENGER, E. **Situated learning**: Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge university press, 1991.