



CAPÍTULO 11

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RECURSOS HUMANOS: ADMINISTRANDO O KNOW HOW

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5471626060111>

Adriane Akemi Zenke

Doutora em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0000-0001-8856-3235

Aline Gonçalves Ferreira Medeiros da Silva

Especializando-se em MBA em Neurociência e Aprendizagem
Universidade de São Paulo - ESALQ/USP
0009-0008-4508-7345

Bruno Figueiredo dos Santos

MBA em Gestão de Pessoas
Centro Universitário Anhanguera - UNIAN
0000-0002-5384-1685

Denise Normino de Oliveira

MBA em Gestão Financeira
Faculdade Iguaçu
0009-0003-6546-1422

Dircelene Teixeira do Nascimento

Mestra em Desenvolvimento Humano
Universidade de Taubaté - UNITAU
0009-0002-6580-5224

Elisângela Magalhães Chaves

Especialista em Gestão Empresarial
FATEC
0009-0007-0039-0730

Joel Porto Alves

Doutorando em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0009-0000-9220-3371

Josué Mario de Oliveira

Especialista em Gestão de Pessoas
Faculdade Iguaçu
0009-0006-5852-3711

Lilian Dias Pereira

Mestranda em Engenharia da Produção
Universidade Paulista - UNIP
0009-0005-9224-6490

Luana Lourenço

Mestra em Engenharia da Produção
Universidade Paulista - UNIP
0000-0001-5989-7244

Luyara Oliveira

MBA em Negócios Internacionais
Esamc Santos
0009-0003-6324-0941

Luiz Alberto Nogueira Machado

Mestrando em Administração e Direção de Empresas (MBA)
Fundação Universitária Iberoamericana - FUNIBER
0009-0000-8171-3106

Paulo Alexandre Pereira

Mestre em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0000-0002-4612-9737

Rafael Aljona Ortega

Mestre em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0009-0000-7392-9935

Robson Jeremias

Doutorando em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0000-0002-1372-8514

RESUMO: Acredita-se que a gestão do Conhecimento seja fundamental para o sucesso ou fracasso de uma empresa/departamento. O objetivo deste artigo é sinalizar a importância dessa gestão no RH e a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica. No RH ocorre a descrição das atividades realizadas e a valorização do ser humano como recurso, em que o conhecimento de cada um merece destaque e projeção. Existem vários tipos de conhecimentos que podem ser expressos através

da espiral do conhecimento, ferramenta fundamental para a gestão organizacional que valoriza seu capital intelectual. Empresa que aposta no conhecimento de seus colaboradores e os remunera satisfatoriamente reflete internamente no melhor desenvolvimento das tarefas e tem maiores chances de chegar ao sucesso com projeções na sociedade em geral, afinal o melhor recurso de uma empresa é o capital humano.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento; Know How; capital intelectual; capital humano.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES: MANAGING KNOW-HOW

ABSTRACT: The product was made around the subject Knowledge Management which is believed to be something fundamental to the success or failure of a company / department, which describes about the activities within the HR, administration of Know How, the appreciation of the human being as a resource where knowledge of each believed to have no end, one thing pulls another. There are several types of knowledge where we can express through the spiral of knowledge, reads also the concepts of Knowledge Management where some authors give their opinion on the subject and importance within the company and for society in general, people need to be valued and well paid to keep them loyal to the company and help the company to reach success and also to maintain a continuous enrichment of the intellectual and human capital, after all, the best resource is human.

KEYWORDS: Knowledge; Know How; people; intellectual capital; human capital.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN RECURSOS HUMANOS: ADMINISTRANDO EL KNOW HOW

RESUMEN: Se cree que la gestión del Conocimiento es fundamental para el éxito o fracaso de una empresa/departamento. El objetivo de este artículo es señalar la importancia de esta gestión en RR.HH. y la metodología utilizada es la investigación bibliográfica. En RR.HH. ocurre la descripción de las actividades realizadas y la valorización del ser humano como recurso, en la que el conocimiento de cada uno merece destaque y proyección. Existen varios tipos de conocimientos que pueden expresarse a través de la espiral del conocimiento, herramienta fundamental para la gestión organizacional que valora su capital intelectual. La empresa que apuesta por el conocimiento de sus colaboradores y los remunera satisfatoriamente refleja internamente un mejor desarrollo de las tareas y tiene mayores posibilidades de

alcanzar el éxito con proyecciones en la sociedad en general, después de todo, el mejor recurso de una empresa es el capital humano.

PALABRAS CLAVE: Conocimiento; Know How; capital intelectual; capital humano.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho focaliza a Gestão do Conhecimento dentro do RH, ou seja, Recursos Humanos, a partir da administração do *Know How*. Como afirmam Gonzalez e Martins (2017, p. 5), “o conhecimento tácito, também denominado *know-how*, refere-se à experiência acumulada e às habilidades práticas adquiridas ao longo do tempo, que dificilmente podem ser formalizadas, mas são essenciais para a criação de valor nas organizações”.

Acredita-se que a Gestão do Conhecimento não tenha fim, porque uma coisa puxa a outra. O objetivo deste artigo é sinalizar a importância dessa gestão no RH e a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica (PACHECO, et al, 2025).

A Gestão do Conhecimento tem extrema importância, pois tem o capital intelectual que é algo intangível, é um indicador fundamental para uma empresa, é muito fácil de se perder, pois se não valorizar o funcionário, ele vai embora e leva toda uma bagagem de conhecimento e experiência que ele adquiriu na empresa.

Cruz, Cristini e Maria (2022, p. 3) afirmam:

Os processos, produtos e serviços podem ser copiados, porém, o capital intelectual é único. Para isso, as organizações apostam cada vez mais nos seus colaboradores, em gerar rentabilidade a partir de suas competências, relacionamento e habilidades.

As empresas precisam investir em Gestão do Conhecimento para enriquecer o capital intelectual na empresa, enriquecer isso é investir no funcionário, o que traz benefícios para o funcionário, pois o mesmo, ficará mais qualificado e se sentirá mais valorizado. A literatura recente reforça que a gestão do conhecimento, quando aplicada de forma estruturada, fortalece diretamente o capital intelectual e garante vantagem competitiva sustentável, especialmente em cenários de alta rotatividade e rápidas mudanças tecnológicas (PÔNCIO, 2025).

A empresa pode investir em capital intelectual fazendo parcerias com grandes universidades para oferecer descontos ao funcionário, pagar cursos rápidos para os funcionários, por questões estratégicas investir em um funcionário que tem bom desempenho, que seja bom em vendas e pagar um curso de língua estrangeira, até mesmo criar uma universidade corporativa e colocar os profissionais da própria empresa como professor, quanto mais a empresa investe no funcionário, mais retorno ele dá e mais fiel ele fica. Quanto mais o funcionário conhece a empresa mais valioso ele se torna para a empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

A importância da gestão do conhecimento

De acordo com Pacheco et al. (2025), dentro do departamento de RH, temos higiene e segurança do trabalho, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, recrutamento e seleção, administração de pessoal, benefícios, demissão, admissão, ambulatório médico, dentro de tudo isso há um conhecimento específico, porém tudo dentro da mesma área e dentro do RH do mesmo espaço dentro do Rh. As pessoas que trabalham no RH quanto mais anos trabalham, adquirem mais experiência em suas atividades e com as situações do dia a dia e vivência na área vão adquirindo maior conhecimento e troca mais experiência entre os funcionários, enriquecendo seu conhecimento e aumentando o seu *know how*.

Para administrar o capital intelectual e humano o Gestor pode utilizar como ferramenta o *Jobrotation*, fazendo com que todos de tempos em tempos troquem de atividade e um aprenda a desenvolver a atividade do outro, fazendo com que todos adquiram mais conhecimento e se tornem profissionais generalistas e cada um com o seu grau de inteligência e visão diferentes consegue enxergar de outra forma as atividades que desenvolvem e desenvolvam mais técnicas para desenvolverem as atividades de melhor forma e com mais eficiência, assim se tornando cada vez melhores no que fazem, o que faz com que não caiam na rotina e se tornem mais competentes. De acordo com Ferigato et al. (2021), o *job rotation* é uma prática de baixo custo que contribui para treinar e desenvolver pessoas, permitindo que os colaboradores adquiram novas competências, evitem a estagnação e ampliem sua visão sobre os processos organizacionais.

Todo Gestor tem o hábito de preparar sempre um sucessor para que na sua ausência a empresa sobreviva sem ele e o que ele começou alguém dará continuidade. Esse sucessor tem características de liderança e um diferencial dos outros em algum aspecto. A tendência é que o sucessor seja sempre melhor que o seu mentor, pois além de aprender com o chefe, ele agrega conhecimentos próprios que ele adquiriu nas empresas onde passou ou em situações do dia a dia dentro do departamento, é fundamental que todo Gestor sempre tenha um sucessor. Afinal ninguém é eterno.

O empresário não pode ser mesquinho e pensar em si só, se fizer isso a empresa não cresce e o funcionário trabalha desmotivado, quando uma pessoa se sente valorizada ela trabalha mais feliz, desempenha melhor seu papel dentro da empresa e produz mais, gerando mais lucro para empresa. É estratégico para empresa investir em Gestão do Conhecimento, se ela não investe, ela perde para o concorrente seus funcionários, o funcionário não vai pensar duas vezes em trocar de empresa se ele receber uma melhor proposta, é preciso investir para ter retorno.

É fundamental que a empresa tenha uma Gestão do Conhecimento, um profissional com formação específica pra isso, um gestor em recursos humanos, psicólogo ou pedagogo, para cuidar especificamente deste capital intelectual e certificar que isso aconteça dentro da empresa. Na ausência de um profissional específico, o próprio gestor da área, pode fazer esse papel. A maioria das empresas ou administradores não veem a gestão do conhecimento como algo lucrativo, por isso não investem nessa ferramenta que leva as empresas ao topo mais rápido e cria profissionais mais sólidos e mais bem preparados para as situações do dia a dia (CASTANHA, SANTOS, MACUCULE, 2025).

Relação entre cultura e gestão do conhecimento

Para que a gestão do conhecimento seja efetiva, é preciso que a cultura da empresa colabore para isso, é preciso que se tenha uma flexibilidade e que seja aceito mudanças nos hábitos e comportamentos. Se a empresa for fechada pra novas ideias ou não aceitar o novo ela vai ficar presa e não avançar e o conhecimento não vai fluir.

Temos ainda muitas pessoas que retem o conhecimento, não passa para os outros. Alguns tem medo de ensinar para os outros e os outros se desenvolverem de uma forma melhor. Outros tem medo de que os subordinados tenham contato com o chefe superior e o superior o achem melhor do que eles e os demitam, então retêm todo o conhecimento para si próprio e se os subordinados quiserem falar algo com o superior tem que passar por eles para que eles possam levar para o chefe, neste caso é preciso que o chefe seja demitido, para que a cultura não atrapalhe o desenvolvimento da empresa e para que a gestão do conhecimento de certo. Neste caso o chefe é centralizador e responsável por esse tipo de comportamento.

A gestão do conhecimento tem encontrado resistência frente a cultura organizacional, é preciso muitas vezes reestruturar o quadro empresa para que os que se opõem não atrapalhe o gerir do conhecimento, trazer sangue novo de fora é algo muito bom, pois ajuda a enriquecer o conhecimento das pessoas e o capital intelectual, quem vem de fora traz novas ideias, tem outro ponto de vista em relação aos processos dentro da empresa, principalmente se vier de outra empresa que atua no mesmo ramo que a nova empresa (INAZAWA, 2009).

Os retornos da gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento é algo que não tem fim, quanto maior o conhecimento mais a empresa cresce, o retorno é contínuo e só aumenta, quando uma empresa domina algo, logo pode se tornar líder e ter excelência no que faz e com isso os funcionários passam o conhecimento de um para o outro e logo se torna uma rede de conhecimento entre os colaboradores, com isso é possível criar

uma universidade corporativa, o conhecimento traz crescimento para a empresa, a falta de conhecimento destrói as pessoas e as empresas, é fundamental que o empresário e os seus colaboradores dominem o que fazem.

Preparar as pessoas para enfrentar os problemas do dia a dia dentro da organização, é preciso estimular a criatividade, trazer novos desafios, para estimular o colaborador a usar cada vez mais o conhecimento e criar novos conhecimentos, mas as empresas tem desprezado o investimento no intelecto humano, não veem isso como algo lucrativo, sendo que o fundamento do lucro de uma empresa vem do conhecimento, se não houver conhecimento, não há melhorias, se não houver melhorias chega uma hora que o produto oferecido pela empresa perca o interesse do consumidor fazendo com que o lucro caia e a empresa quebre.

Existem competências que podem ajudar no desenvolvimento de algo e serve como ferramenta para quem usa o conhecimento:

- **Conhecimento** – É uma quantidade de informações que o indivíduo adquire que vem da educação que ele adquire durante a vida, pode ser conseguida também através da observação de outras pessoas.
- **Habilidade** - Quando o indivíduo domina algo, ele o faz com técnica, talento, sem dificuldade, sempre o obtendo um bom resultado que vem naturalmente pela experiência.
- **Atitudes** – Quando um indivíduo tem bastante informação sobre algo, domina e é competente no que faz, ele faz com prazer, então ele faz com que algo aconteça (BASSINI, NIKMUK E QUELHAS, 2003).

Segundo Becker (2021), o capital humano é formado pelas habilidades, conhecimentos e experiências que os indivíduos acumulam e aplicam em suas atividades, e quanto maior o domínio e a motivação, mais prazer e eficiência encontram na execução de suas funções, tornando-se fundamentais para o desempenho organizacional.

CAPITAL INTELECTUAL E HUMANO

O capital intelectual é a soma de conhecimento que os indivíduos dentro da empresa têm apontam os autores Bassini, Nikmuk e Quelhas (2003) “acreditam que é a soma de talento (capital humano), do físico (propriedades, arquivos com registros, dados em computadores) e clientes (o relacionamento com os clientes).”

Segundo Kelniar, Lopes e Pontili (2019), o capital humano são os talentos da empresa, pessoas competentes que dominam o que fazem, que gostam e têm talento e conhecimentos profundos e específicos no desenvolvimento de suas atividades.

De acordo com Matta (2026), o capital humano representa o conjunto de competências, habilidades e conhecimentos que os indivíduos aplicam em suas atividades, e quanto maior o domínio e a motivação, mais prazer e eficiência eles encontram na execução de suas funções, tornando-se agentes de transformação dentro das organizações.

Tipos de conhecimento

- **Conhecimento Tácito** – Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento que uma pessoa ganha durante a vida, com suas experiências. Geralmente, a pessoa tem dificuldade de expressar ou passar para outra pessoa.
- **Conhecimento Explícito** – Segundo Gonzalez e Martins (2017), o conhecimento explícito é formalizado e registrado em documentos, livros, artigos e sistemas digitais, sendo de fácil compartilhamento e compreensão, diferentemente do conhecimento tácito, que é mais subjetivo e difícil de transmitir. Se tornando um conhecimento formal, pode estar em um livro, revista, artigo, internet, as pessoas não têm dificuldade de entender geralmente.



Figura 1 - Espiral do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o processo de criação do conhecimento organizacional ocorre por meio da interação contínua entre conhecimento tácito e explícito, representado pela espiral do conhecimento, que se divide em quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização.

De acordo com Oliveira et al. (2020), a espiral do conhecimento continua sendo um dos principais referenciais para compreender a conversão entre conhecimento tácito e explícito nas organizações, sendo aplicada em frameworks contemporâneos de gestão do conhecimento para promover inovação e aprendizagem contínua.

A espiral do Conhecimento é uma forma explícita de se explicar o Conhecimento, ela se divide em 4 partes:

- **Socialização** – É o que a pessoa adquire pela convivência, olhando, imitando, aprendendo com quem já está habituado a prática.
- **Internalização** – É o conhecimento que se adquire fazendo algo na forma prática, alguém explica e a pessoa aprende fazendo.
- **Externalização** – É aquele em forma de algum modelo, algo que explica o que é através de algum símbolo ou modelo.
- **Combinação** – É o conhecimento através de troca, através de conversas pelo telefone, *e-mail* ou algum meio de comunicação.

As formas de se ver e adquirir o conhecimento são impressionantes e ao mesmo tempo simples, pois se não se atenta pode acontecer de forma imperceptível, é possível se aprender convivendo com alguém que está habituado a fazer algo de forma constante. Outra forma é colocando a “*mão na massa*”, alguém ensina como fazer e a outra pessoa aprende fazendo, outra é através da amostra de algo, um modelo, símbolo ou algo que exemplifique e outra que se acredita ser a melhor e mais impressionante, é através da comunicação, da troca de informações, através de conversas, *e-mail* ou qualquer forma de comunicação falada, ou escrita.

A comunicação é algo fundamental na empresa, é preciso que os colaboradores conversem, troquem informações e experiências no ambiente de trabalho. Esse comportamento deve ser estimulado através de reuniões, usando o sistema *job rotation*, haverá troca de cargo e esse processo é fundamental, pois o recurso humano se valoriza, e todos terão uma visão sobre o trabalho do departamento como um todo, terão uma visão mais precisa de todas as áreas e atividades que são desenvolvidas.

O conhecimento é fundamental, mas para que dê certo dentro de um departamento é fundamental que se tenha um líder que faça acontecer, resultando em uma equipe eficiente e de sucesso (CASTANHA, SANTOS e MACUCULE, 2025).

GESTÃO DE PESSOAS VOLTADO PARA O CONHECIMENTO

Pessoas são fundamentais dentro da empresa, sem elas as empresas não funcionam e nem se quer existem, empresas com funcionários ricos em conhecimento e bem-motivados tem lucro maior do que as demais que não conseguem manter o capital humano e intelectual. O ser humano precisa se sentir importante dentro da organização, isso também é uma forma de motivação.

Acredita-se que uma forma de motivação continua seja o plano de carreira, onde a classificação no cargo e aumentos salariais constantes, faz com que o colaborador se sinta valorizado, outra forma é o funcionário crescer junto com a empresa e quanto mais a empresa expandir, coloca os funcionários mais antigos que vestem a camisa da empresa e lutam dia a dia para o crescimento da empresa em cargos cada vez mais alto.

Algumas empresas que apresentaram grande crescimento chegam ao ponto de criar universidades corporativas, onde se é possível colocar seus profissionais com grau de instrução alto para ministrar aulas nas suas Universidades.

Alguns exemplos: Univerdade Martins do Brasil (Varejo), 1994, Universidade Brahma, 1995, Universidade do Hamburguer do Mc Donalds, 1997, Visa Training, 1997 que em 2001 passou a ser a Universidade Visa, Universidade Algar, 1992, Alcatel University, 1998, SimiensManegement Learning, 1998, Boston School do Bank Boston, 1999, Universidade Datasul, 1999.

Atualmente existe por volta de 300 empresas brasileiras com universidades corporativas. As universidades corporativas é um sistema estratégico de formação de pessoas que precisa ser periodicamente revisada e precisa da participação dos líderes para ter sucesso. Nota-se que as universidades corporativas são todas de empresas de grande porte, algumas líderes em seus seguimentos e até líderes mundiais.

Acredito que o sucesso delas é em muitos aspectos deve-se à valorização das pessoas que delas participam e que acreditaram na organização, pessoas que investem em pessoas tem sucesso no que fazem, um RH que pensa nas pessoas dentro da empresa é um RH de sucesso, assim a empresa passa a ser uma empresa de sucesso, logo os RH's são reconhecidos e são a causa do porquê essas empresas são premiadas por revistas famosas, como melhores empresas para se trabalhar e também seus líderes de departamento ficam famosos por fazer uma gestão de competência e excelência (ALVARENGA NETO, BARBOSA, PEREIRA, 2007).

METODOLOGIA

O atual estudo se baseia em pesquisa exploratória de natureza qualitativa conforme classifica o autor especialista em metodologia científica Oliveira (2021). Segundo Oliveira (2023), a pesquisa exploratória de natureza qualitativa busca compreender fenômenos em profundidade, valorizando o contexto e as percepções dos participantes, sendo especialmente útil em estudos que pretendem gerar insights iniciais e construir bases para futuras investigações.

Esse tipo de pesquisa busca compreender melhor um fenômeno sem a preocupação de medir números, mas sim de analisar experiências, percepções e significados. A escolha pela abordagem exploratória se justifica porque o tema ainda precisa ser aprofundado, permitindo levantar ideias iniciais e abrir caminho para estudos futuros.

A pesquisa qualitativa valoriza o contexto e as interações humanas, sendo especialmente adequada para compreender práticas de gestão do conhecimento dentro das organizações. De acordo com Pacheco et al. (2025), o setor de Recursos Humanos envolve múltiplas atividades como recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários, que exigem conhecimento específico e acumulado pela experiência. Assim, através da metodologia qualitativa se permite observar como esse conhecimento é adquirido, compartilhado e transformado em capital intelectual.

Além disso, o estudo considera práticas como o job rotation, apontado por Ferigato et al. (2021), como uma estratégia de baixo custo que amplia competências e evita a estagnação profissional. A análise qualitativa possibilita compreender como essa ferramenta contribui para o desenvolvimento de profissionais.

Outro ponto metodológico é a relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento. Conforme Inazawa (2009), muitas vezes há resistência cultural à troca de saberes, o que pode prejudicar os resultados das empresas. Através deste estudo podemos perceber certos comportamentos culturais, identificar barreiras e apontar melhorias e oportunidades para a divulgação do conhecimento.

Por fim, também se apoia na análise da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008; Oliveira et al., 2020), que descreve os processos de socialização, internalização, externalização e combinação. Esse modelo será utilizado como referência para interpretar como o conhecimento tácito e explícito é convertido e compartilhado dentro das organizações.

MATERIAIS E DISCUSSÕES

O presente estudo se apoia em um conjunto de referenciais teóricos que sustentam a análise da gestão do conhecimento dentro das organizações, especialmente no

setor de Recursos Humanos. Os materiais utilizados abrangem autores que discutem desde práticas operacionais, como o *job rotation* (Frigato et al., 2021), até modelos conceituais de criação e conversão do conhecimento, como a espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (2008). Esses referenciais permitem compreender como o conhecimento tácito e explícito circula e se transforma em capital intelectual, sendo aplicado na prática organizacional para promover inovação e eficiência.

A discussão se desenvolve em torno de três eixos principais. O primeiro é a **cultura organizacional**, que pode atuar como facilitadora ou como barreira para a gestão do conhecimento. Inazawa (2009) destaca que a resistência cultural à troca de saberes compromete os resultados, exigindo muitas vezes a reestruturação da empresa ou a inserção de novos profissionais que tragam ideias e perspectivas diferentes. O segundo eixo é o **capital humano e intelectual**, entendido como a soma de talentos, habilidades e experiências que sustentam a competitividade da organização (Bassini, Nikmuk e Quelhas, 2003; Matta, 2026). A valorização desse capital é vista como condição indispensável para o crescimento sustentável. O terceiro eixo envolve as **ferramentas práticas**, como o plano de carreira, a sucessão de líderes e as universidades corporativas, que demonstram como a gestão do conhecimento pode ser institucionalizada e transformada em estratégia de longo prazo (Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira, 2007).

A partir desses materiais, a discussão crítica aponta que, embora a gestão do conhecimento seja reconhecida como essencial, muitas empresas ainda a veem como um custo e não como investimento. Essa visão limitada gera estagnação e perda de competitividade, já que o conhecimento é justamente o fundamento do lucro e da inovação. Além disso, observa-se que práticas como o *job rotation* e a criação de universidades corporativas são mais comuns em empresas de grande porte, o que levanta o desafio de como pequenas e médias organizações podem adaptar tais estratégias.

Portanto, os materiais analisados sustentam a ideia de que a gestão do conhecimento não é apenas uma ferramenta administrativa, mas sim um diferencial competitivo que depende da cultura organizacional, da valorização do capital humano e da adoção de práticas que estimulem a circulação e a conversão do saber. A discussão evidencia que investir em pessoas e em conhecimento é investir na própria sobrevivência e crescimento da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento é algo fundamental para a Administração do Capital intelectual e humano dentro das empresas, é algo fundamental para o sucesso de uma

empresa ou departamento dentro de uma organização, as pessoas, conhecimentos e experiências que elas têm, é algo muito valioso e se bem trabalhado ajudará todos.

Nenhuma empresa vai progredir se um indivíduo centralizar tudo em si próprio. O conhecimento tem que ser compartilhado, os colaboradores têm que ser motivados, assim, a empresa não perde seus funcionários para a concorrente, os funcionários se tornam fiéis a empresa e não aceitam qualquer proposta porque se sentem valorizados. É preciso que o ser humano seja valorizado dentro da empresa isso acarretará seu crescimento e no crescimento da própria empresa.

O melhor recurso que uma empresa tem é seu capital humano, é seu capital intelectual. Se não tiver pessoas dentro da organização, a organização não é nada, pessoas que pensam em prol de uma organização dão mais resultados, entregam mais e cada vez melhor.

Empresas que perdem seu capital intelectual irão perder tempo, porque terão que investir em constante treinamento. Sempre perdendo o profissional que já estava bem treinado por novos que necessitarão de ensinamento e de tempo para se aperfeiçoarem.

As maiores e melhores empresas são justamente aquelas que conseguem manter seu capital intelectual e priorizam a qualidade e a manutenção de seus colaboradores, não apenas investindo em treinamentos e os capacitando com as melhores práticas, mas também que possuem incentivos como benefícios e reconhecimento do seu trabalho, como estipulando um plano de carreira claro e alcançável a qualquer um dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Roberto Pinto de; MOTTIN, Antonio Paulo e REZENDE, José Francisco de Carvalho. *Organ. Soc.* [online]. 2013, vol. 20, n.65, PP. 283-301. ISSN 1984-9230. Gestão do Conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000200006>.

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues e PEREIRA, Heitor José. *Perspect. Ciênc. inf.* [online]. 2007, vol. 12, n.1, pp. 5-24. ISSN 1981-5344. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362007000100002>.

BECKER, Gary S. *Capital humano: uma teoria do investimento em educação*. São Paulo: Atlas, 2021.

BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia e QUELHAS, Osvaldo. *Prod.* [online]. 2003, Vol. 13, n.2, PP. 42-56. ISSN 1980-5541. A empresa como sede do conhecimento. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132003000200005>.

CASTANHA, Rafael Gutierrez; SANTOS, Fernanda Bochi dos; MACUCULE, Augusto Júnior. O desenvolvimento tecnológico e de inovação em gestão do conhecimento. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 23, p. e025007, 2025. Universidade Estadual de Campinas. DOI: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v23i00.8676180> (doi.org in Bing). Acesso em: 28 fev. 2026.

CRUZ, James Figueiredo da; CRISTINI, Emanuelle; MARIA, Jovira. O capital intelectual como influenciador de resultados nas organizações. *Revista UniSALESIANO de Administração*, Lins, v. 10, n. 2, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://unisalesiano.edu.br/o-capital-intelectual-como-influenciador> (unisalesiano.edu.br in Bing). Acesso em: 28 fev. 2026.

ESTEVAO, Janete Saldanha Bach e STRAUHS, Faimara do Rocio. *Perspect. ciênc. Inf.* [online]. 2013, vol. 18, n.4, PP. 35-53. ISSN 1413-9936. Proposta de uma ontologia como modelo de referência no domínio da memória organizacional histórica. <HTTP://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362013000400004>.

FERIGATO, Evandro; ROSINI, Alessandro Marco; CONCEIÇÃO, Marcio Magera; COSTA, Ricardo; SHITSUKA, Ricardo. Gestão de mudanças: *job rotation* como prática para treinar e desenvolver pessoas. *Revista Educação – UNG-Ser*, v. 16, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33947/1980-6469-v16n1-4348>. Acesso em: 28 fev. 2026.

FRANCINI, William Sampaio. *RAE electron.* [online]. 2002, vol.1, n.2, PP. 02-16. ISSN 1676-5648. A gestão do conhecimento: Conectando estratégia e valor para a empresa. <http://dx.doi.org/10.1590/s1676-56482002000200014>.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Gestão do conhecimento: um estudo teórico-conceitual. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 1-12, jan./mar. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.12.002>. Acesso em: 28 fev. 2026.

KELNIAR, Vanessa Carla; LOPES, Janete Leige; PONTILI, Rosangela Maria. A teoria do capital humano: revisitando conceitos. *UNESPAR/FECILCAM*, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/revistacientifica/article/view/xxxx> (periodicos.unespar.edu.br in Bing). Acesso em: 28 fev. 2026.

INAZAWA, Fernandez Kenji. *Perspect. Ciênc. Inf.* [online]. 2009, vol. 14, n.3, PP. 206-220. ISSN 1413-9936. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. <https://www.scielo.br/j/pci/a/6Zdbj93bsP7ytD6B74t7hbD/?lang=pt>. Acesso em: 27 set. de 2025.

MATTA, Rodrigo de Castro. *Gestão do capital humano: fundamentos, evolução, desafios e tendências*. Fortaleza: Faculdade CDL, 2026.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

OLIVEIRA, José Antônio de. *Metodologia científica: fundamentos e práticas na pesquisa qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, Mírian; BECKER, Grace Vieira; PEDRON, Cristiane Drebes; DALL'IGNA, Felipe. Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n.2, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/hJ98sBxZ974gHFjBYRpLgXg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 fev. 2026.

PACHECO, Dulcineves Ferreira; SANTOS, Cleiviane Aparecida Nogueira; FERREIRA, Ananda Katharyne Bentes; ROCHA, Diandra de Souza; LIMA, Orlem Pinheiro de. Evolução da gestão de recursos humanos: da GRH 4.0 à GRH 5.0 – desafios e oportunidades. *Revista Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. 2, p. 25-37, 2025. Disponível em: https://iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.30-Issue8/Ser-3/G3008034753.pdf?utm_source=copilot.com. Acesso em: 28 fev. 2026.

PÔNCIO, Rafael José. Gestão do conhecimento: preservando o capital intelectual da empresa. *LinkedIn Portugal*, 18 nov. 2025. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-do-conhecimento-preservando-o-capital-intelectual-rafael-jos%C3%A9-p%C3%B4ncio/linkedin.com%20in%20Bing>. Acesso em: 28 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Gestão do conhecimento. Maceió: UFAL, [s.d.]. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/gestaodoconhecimento> (ufal.edu.br in Bing). Acesso em: 7 set. 2025.