



**Modelos de Gestão do Conhecimento e as Inter-Relações com a  
Cultura Organizacional**

***Knowledge Management Models and Interrelationships with  
Organizational Culture***

***Modelos de gestión del conocimiento e interrelaciones con la  
cultura organizacional***

**Cássia Dias Santos**  
UNESP-Marília  
Brasil

**Marta Lígia Pomim Valentim**  
UNESP-Marília  
Brasil

**Submetido em: 22/04/2021**

**Aceito em: 14/06/2021**

**Publicado em: 28/10/2021**

**Licença:**



**Autor para correspondência: Cássia Dias Santos**

**Email: [cassiadisantos@gmail.com](mailto:cassiadisantos@gmail.com)**

**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7951-5204>**

**Como citar este artigo:**

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Modelos de Gestão do Conhecimento e as Inter-Relações com a Cultura Organizacional. **REBECIN**, São Paulo, v. 8, edição especial, p. 01-11, 2021. DOI: 10.24208/rebecin.v8i.246

## RESUMO

Esta pesquisa objetiva apresentar como a cultura está sendo retratada nos modelos de gestão do conhecimento, a fim de evidenciar a percepção de alguns pesquisadores sobre esta temática. Para tanto, realiza-se uma análise teórica de cinco modelos de gestão do conhecimento. Os modelos apresentados evidenciam elementos e atividades que estão vinculados aos fatores humanos, estratégicos, infraestrutura organizacional e processos gerenciais. Nesse sentido, três modelos partem da perspectiva de que se a cultura não oferecer as condições necessárias para gerir o conhecimento, qualquer tentativa de conduzir as atividades neste contexto está sujeita a enfrentar barreiras e desafios complexos. Evidencia-se assim, a importância de a gestão do conhecimento centralizar em fatores que lidam diretamente com aspectos humanos, de maneira a viabilizar que os fluxos informais agreguem valor aos fazeres cotidianos de uma organização. Isso requer desenvolver uma cultura favorável para alicerçar os processos constitutivos desse modelo de gestão, propiciando sua exequibilidade e consistência.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento; Modelos; Cultura Organizacional

## ABSTRACT

This research aims to present how culture is being portrayed in knowledge management models in order to highlight the perception of some researchers on this theme. To this end, a theoretical analysis of five knowledge management models is performed. The models presented show elements and activities that are linked to human and strategic factors, organizational infrastructure, and managerial processes. In this sense, three models are based on the perspective that if culture does not provide the necessary conditions for knowledge management, any attempt to conduct activities in this context is subject to face complex barriers and challenges. This highlights the importance of knowledge management focusing on factors that deal directly with human aspects, in order to make it possible for informal flows to add value to an organization's daily work. This requires developing a favorable culture to support the constitutive processes of this management model, providing its feasibility and consistency.

**Keywords:** Knowledge Management; Models; Organizational Culture.

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo presentar cómo se está retratando la cultura en los modelos de gestión del conocimiento, con el fin de resaltar la percepción de algunos investigadores sobre este tema. Por tanto, se realiza un análisis teórico de cinco modelos de gestión del conocimiento. Los modelos presentados muestran elementos y actividades que están vinculados a los procesos humanos, estratégicos, de infraestructura organizacional y de gestión. En este sentido, tres modelos parten de la perspectiva de que si la cultura no ofrece las condiciones necesarias para gestionar el conocimiento, cualquier intento de realizar actividades en este contexto está sujeto a enfrentar barreras y desafíos complejos. Esto resalta la importancia de que la gestión del conocimiento se centre en factores que se ocupan directamente de los aspectos humanos, a fin de permitir que los flujos informales agreguen valor a las actividades diarias de una organización. Esto requiere desarrollar una cultura favorable que sustente los procesos constitutivos de este modelo de gestión, aportando su viabilidad y consistencia.

**Palavras-clave:** Gestão del conocimiento; Modelos; Cultura de la organización.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento é um processo que exige planejamento e dedicação para ser corretamente aplicada em organizações de distintos tipos e naturezas. A literatura apresenta uma variedade de processos ou etapas representados em modelos conceituais e/ou aplicados. Não há uma visão consensual a esse respeito, mas percepções distintas de como criar um ambiente favorável para a apropriação, construção, compartilhamento e uso do conhecimento neste âmbito.

O impacto da gestão do conhecimento na organização depende de como os indivíduos se relacionam com dados, informação e

conhecimento. Esse contexto é influenciado pelos valores e crenças inerentes à cultura informacional existente no ambiente organizacional. Parte-se do pressuposto de que por mais que seja planejado o processo de implantação da gestão do conhecimento, sem haver uma cultura favorável será muito difícil que a organização consiga atingir este propósito.

A cultura é amplamente reconhecida como um fator que exerce forte influência nas organizações, ela é determinante pois se refere a “[...] um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos (SCHEIN, 2001, p.29).

Esta pesquisa objetiva apresentar como a cultura está sendo retratada nos modelos de gestão do conhecimento, a fim de evidenciar a percepção de alguns pesquisadores sobre esta temática. Para tanto, a pesquisa apresenta e analisa cinco modelos de gestão do conhecimento: Stollenwerk (2001), Terra (2001), Bukowitz e Williams (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002) e Marín Marín (2005), uma vez que trazem propostas de como conduzir e implementar este tipo de gestão.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES**

Para Bukowitz e Williams (2002, p.17) “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”, ou seja, a gestão do conhecimento tende a agir no intuito de tirar proveito do conhecimento organizacional,

enfocando primeiramente as pessoas, ensejando explorar e gerar novos conhecimentos para aplicá-los em seus processos, produtos e serviços.

Pérez-Montoro Gutiérrez (2006, p.124) explica que a gestão do conhecimento é:

[...] aquela disciplina que visa a projetar e implementar um sistema, como o principal objetivo de converter todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo. Este, ao ser acessível e compartilhado, permitirá aumentar o conhecimento individual de todos os seus membros, redundando diretamente em melhor contribuição para consecução dos objetivos da própria organização.

Davenport e Prusak (2003) destacam a importância de a organização desenvolver uma cultura favorável em relação ao conhecimento, com o intuito de que as atividades determinadas pela gestão do conhecimento sejam desenvolvidas eficazmente. Corroborando com essa compreensão Richter (2008, p.55) considera que “[...] a gestão do conhecimento envolve principalmente trabalhar o relacionamento humano com seus vários elementos intangíveis. Tal dinâmica tem como principal fomentador a cultura organizacional”. Nessa perspectiva, trabalhar a cultura é fundamentalmente necessário para que as práticas de gestão do conhecimento sejam efetivadas, obtendo condições favoráveis para o atingimento dos objetivos estabelecidos na organização.

## **2.1 Modelos de Gestão do Conhecimento**

Modelos são recorrentes na literatura da área de Ciência da Informação, e visam apresentar a representação de um objeto ou

fenômeno estudado teoricamente ou presente em uma dada realidade.

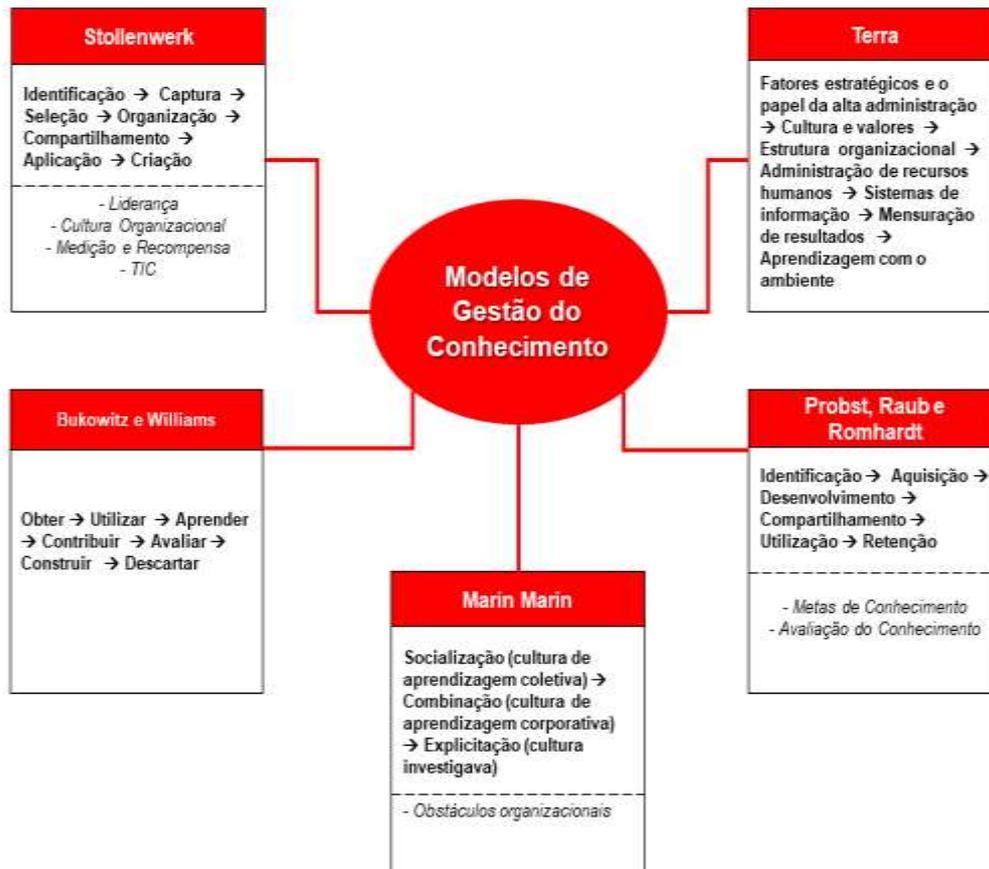
Dutra (2006, p.267) explica que:

[...] um modelo nos guia nas operações que podem nos levar a organizar as coisas de modo que elas exibam determinados fenômenos ou propriedades. Um modelo é um projeto de um experimento. Ele é um experimento imaginário, em primeiro lugar, ou um projeto para realizar concretamente, se possível, o experimento real.

A materialização de um modelo de gestão do conhecimento pode ser considerada como um instrumento que viabiliza o planejamento e o desenvolvimento de melhores ações voltadas ao conhecimento tácito e explícito existente em uma determinada organização, bem como se constitui em um importante mecanismo para estabelecer e destacar alguns aspectos que merecem a atenção por parte das organizações ao implementar esse modelo de gestão.

A literatura apresenta diversos modelos de gestão do conhecimento, que visam mostrar quais fatores abrangem a efetividade desse processo em contextos organizacionais, dos quais, identificou-se cinco dos seguintes pesquisadores: Stollenwerk (2001), Terra (2001), Bukowitz e Williams (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002) e Marín Marín (2005).

### **Figura 1: Modelos de gestão do conhecimento**



Fonte: Elaboração própria (2021).

Os elementos apresentados na Figura 1 e que estão associados a cada modelo, apresentam a caracterização estabelecida de acordo com o que foi destacado pelos referidos autores dos modelos. Além disso, apresenta-se os fatores de interferência tal como estão representados nos modelos de Stollenwerk, Probst, Raub e Romhardt e Marín Marín.

O modelo genérico de gestão do conhecimento proposto por Stollenwerk (2001) foi elaborado com base em uma análise comparativa de outros modelos de gestão do conhecimento, resultando na identificação de sete processos que devem ser considerados, sendo: 1) identificação; 2) captura; 3) seleção e validação; 4) organização e armazenagem; 5) compartilhamento; 6) aplicação; 7) criação. Além disso, foram incluídos quatro fatores que facilitam a gestão do conhecimento,

conforme segue: liderança; cultura organizacional; medição e recompensa; Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

O modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2001) destaca sete dimensões: 1) Fatores estratégicos e o papel da alta administração; 2) Cultura e valores organizacionais; 3) Estrutura organizacional; 4) Administração de recursos humanos; 5) Sistemas de informação; 6) Mensuração de resultados; 7) Aprendizagem com o ambiente. Tais processos estão imbricados a fatores estratégicos, organizacionais e de infraestrutura, cuja finalidade é demonstrar que as atividades de gestão do conhecimento estão inter-relacionadas à capacidade que a organização tem de trabalhar efetivamente com cada um dos processos voltados ao melhor aproveitamento da informação e do conhecimento.

O modelo idealizado por Bukowitz e Williams (2002) visa à estruturação do processo de gestão do conhecimento, a partir da relação entre elementos que contribuem para: 1) obter; 2) utilizar; 2) aprender; 3) contribuir; 4) avaliar; 5) construir; 6) descartar o conhecimento. Esse modelo se pauta basicamente em processos táticos e estratégicos, os quais são executados visando à demanda do mercado e do macroambiente e, para tanto, objetiva diagnosticar as lacunas existentes nas atividades de gestão do conhecimento, de modo a propor melhorias para ele, bem como alavancar o capital intelectual organizacional.

O modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) considera que para a gestão do conhecimento efetivar-se é necessário esforço em relação a seis processos: 1) identificação; 2) aquisição; 3) desenvolvimento; 4) compartilhamento; 5) utilização; 6) retenção do conhecimento. Além de dois elementos construtivos: metas de conhecimento e avaliação do

conhecimento. Esse modelo caracteriza-se por seguir uma perspectiva operacional e estratégica, visando simplificar os métodos que uma organização pode utilizar para influenciar os ativos intelectuais de maneira a orientar o seu desenvolvimento aos objetivos organizacionais.

A proposta do modelo de Marín Marín (2005) compreende que o processo de gestão do conhecimento implica em três funções básicas: 1) explicitação (cultura de aprendizagem corporativa); 2) socialização (cultura de aprendizagem coletiva); 3) combinação (cultura investigativa). Esse modelo se baseia nas ideias adotadas por Polanyi (1998) e Nonaka e Takeuchi (1999), isto é, a gestão do conhecimento ocorre a partir da dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito. Além disso, a cultura está presente em cada uma das etapas do modelo.

Os modelos apresentados evidenciam elementos e atividades que estão vinculados aos fatores humanos, estratégicos, infraestrutura organizacional e processos gerenciais. Considera-se que como os modelos visam à eficácia da gestão do conhecimento, é necessário trabalhar nesse âmbito com a sistematização de atividades e processos para atenuar as barreiras e garantir benefícios concretos à organização.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os modelos foram elaborados de acordo com as concepções de cada pesquisador, portanto, podem ser observados na perspectiva de suas particularidades e semelhanças. Nessa perspectiva, evidencia-se que os processos mais comuns destacados nos modelos residem na aprendizagem, aquisição, armazenagem, compartilhamento, cultura organizacional e uso do conhecimento.

Evidencia-se que a cultura é destacada em pelo menos três dos cinco modelos, quais sejam: Stollenwerk, Terra e Marín Marín que defendem a importância de se considerar a cultura na sistematização de modelos aplicados à gestão do conhecimento. Esses posicionamentos partem da perspectiva de que se a cultura não oferecer as condições necessárias para gerir o conhecimento, qualquer tentativa de conduzir as atividades neste contexto está sujeita a enfrentar barreiras e desafios complexos.

As pesquisadoras Bukowitz e Williams possuem uma discussão teórica sobre a importância da cultura para a gestão do conhecimento, mas não a consideram como um elemento que deve ser representado em seu modelo. Ainda, há uma compreensão mais tecnicista como a de Probst, Raub e Romhardt, que compreendem a gestão do conhecimento mais como parte de um conjunto de etapas a serem conduzidas estrategicamente no contexto organizacional. Esse modelo esquece, porém, a necessidade de potencializar ações que envolvam mais as pessoas, uma vez que são elas as responsáveis por perceber, compreender, gerar, compartilhar, usar e reusar conhecimento.

Desse modo, destaca-se a relevância de centralizar a primórdio em fatores que lidam diretamente com aspectos humanos, de maneira a viabilizar que os fluxos informais agreguem valor aos fazeres cotidianos de uma organização. Isso requer desenvolver uma cultura favorável para alicerçar os processos constitutivos desse modelo de gestão, propiciando sua exequibilidade e consistência.

## REFERÊNCIAS

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUTRA, L. H. A. A ciência e o conhecimento humano como construção de modelos. **Philosophos**, Goiânia, v.11 n.2, p.247-286, ago./dez. 2006.

MARÍN MARÍN, H. **Gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura**. Medellín: Henry Marín Marín, 2005. 254p.

PÉREZ - MONTORO GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e sua gestão em organizações. *In*: TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.117-155

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHTER, F. A. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. *In*: ANGELONI, M. T. (coord.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.192p

STOLLENWERK, M F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. *In*: TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p.143-163

TERRA, J. C. C. As sete dimensões da gestão do conhecimento. *In*: TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001. p.101-224