

GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS: CONHECIMENTO TÁCITO E CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Gustavo Simas da Silva

gustavosimassilva@gmail.com

Mestrando - Programa de Pós-graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento
(EGC)

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Resumo: o presente trabalho visa a discutir a importância de gerenciar ativos intangíveis, especificamente o conhecimento tácito e a confiança, em organizações baseadas em conhecimento. É discutida a natureza complexa do conhecimento tácito, distinguindo-o do conhecimento explícito, com base nas teorias de Polanyi, Nonaka, entre outros, e enfatizando seu papel na criação de conhecimento organizacional. O conhecimento tácito, enraizado nos indivíduos e suas experiências, não pode ser transferido diretamente, mas depende de outro ativo intangível crítico - a confiança. A confiança, um conceito multidimensional, desempenha um papel crucial nas organizações, influenciando o capital social, a colaboração e a criação de conhecimento. São discutidos passos práticos para fomentar a confiança, como promover a comunicação aberta e recompensar as contribuições. Conclui-se que reconhecer e gerenciar estrategicamente esses ativos intangíveis, considerando sua natureza contínua e recursiva, pode estimular o crescimento organizacional e promover aspectos determinantes para a inovação, como uma cultura de aprendizagem. Além disso, reconhecer o papel matizado da interação social na criação e transferência de conhecimento pode melhorar o potencial de evolução em rede.

Palavras-chave: conhecimento tácito, gestão do conhecimento, confiança, organizações

Abstract: The current work aims to discuss the importance of managing intangible assets, specifically tacit knowledge and trust, in knowledge-based organizations. The complex nature of tacit knowledge is discussed, distinguishing it from explicit knowledge, based on the theories of Polanyi, Nonaka, among others, and emphasizing its role in the creation of organizational knowledge. Tacit knowledge, rooted in individuals and their experiences, cannot be directly transferred but depends on another critical intangible asset - trust. Trust, a multidimensional concept, plays a crucial role in organizations, influencing social capital, collaboration, and knowledge creation. Practical steps to foster trust are discussed, such as promoting open communication and rewarding contributions. It is concluded that recognizing and strategically managing these intangible assets, considering their continuous and recursive nature, can stimulate organizational growth and promote determinants for innovation, such as a learning culture. Moreover, recognizing the nuanced role of social interaction in the creation and transfer of knowledge can enhance the potential for network evolution.

Keywords: tacit knowledge, knowledge management, trust, organizations.

1 INTRODUÇÃO

Organizações que utilizam o conhecimento como fator de produção, denominadas “Organizações Baseadas em Conhecimento”, precisam gerenciar seus ativos intangíveis, seja o próprio conhecimento, a inovação, o capital relacional ou demais ativos (ROSSETTI et al., 2008). Neste cenário, a chamada “Sociedade do Conhecimento” é caracterizada pela geração de conhecimento como a principal fonte de riqueza e bem-estar social (HUOTARI; IIVONEN, 2004).

Dentro deste escopo, o conhecimento tácito e a confiança são dois elementos fundamentais para o funcionamento e sucesso das organizações. O conhecimento tácito refere-se ao conhecimento pessoal e específico de um indivíduo, que é adquirido através da experiência e da prática, e muitas vezes é difícil de ser formalizado e compartilhado (GASCOIGNE; THORNTON, 2014). Por outro lado, a confiança é um elemento essencial para o estabelecimento de relacionamentos saudáveis e produtivos entre os membros de uma organização.

No entanto, para atingir os objetivos com eficiência, é necessária uma gestão destes ativos intangíveis que são multifacetados e complexos. Assim, ter consciência dos conceitos e mecanismos que operam numa rede, seja uma organização, uma comunidade, um ecossistema ou outras configurações possíveis, é essencial para a consequente gestão, sustentabilidade e evolução desta rede. Logo, o presente trabalho visa a abordar a relação entre conhecimento tácito e confiança entre membros de uma rede colaborativa, delineando práticas e abordagens recomendadas no contexto organizacional.

2 METODOLOGIA

Adota-se neste estudo uma metodologia qualitativa, empregando análise bibliográfica para examinar os fenômenos ligados à Gestão de Ativos Intangíveis (GAI), particularmente o conhecimento tácito e a confiança nas organizações. A estratégia de investigação compreende uma abordagem bibliográfica de natureza exploratória, destinada a iluminar o tema em estudo, e um método interpretativo de análise documental para o tratamento dos dados (CRESWELL, 2014). A abordagem qualitativa é especialmente vantajosa quando há necessidade de aprofundar a exploração de questões ou fenômenos complexos. Este tipo de estudo não se baseia em métodos estatísticos, mas abre caminho para observações empíricas e interpretação de dados.

O corpo principal deste trabalho é constituído por uma revisão de escopo da literatura, uma abordagem que tem como objetivo mapear a literatura existente em um tópico específico para identificar os principais conceitos, teorias, fontes e lacunas de conhecimento. Este tipo de revisão pode ser particularmente útil para tópicos de pesquisa que são emergentes, complexos ou ainda não foram revisados de forma abrangente. Segundo Munn et al. (2018), uma revisão de escopo tem cinco etapas: identificação da pergunta de pesquisa; identificação dos estudos relevantes; seleção dos estudos; extração dos dados; e apresentação dos resultados.

O objetivo desta pesquisa, seguindo as etapas supracitadas, é identificar e analisar os principais conceitos relacionados à GAI, com ênfase no conhecimento tácito e na confiança nas organizações, e apresentar uma visão geral de abordagens atuais e possíveis implicações.

3 CONHECIMENTO TÁCITO E IMPLÍCITO

3.1 GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS

A Gestão de Ativos Intangíveis, como o conhecimento, tem se tornado uma preocupação crescente para as organizações. No passado, a gestão de recursos tangíveis era considerada suficiente para garantir o sucesso empresarial. No entanto, com as mudanças nas economias e o surgimento de uma economia baseada em ativos intelectuais, percebeu-se que uma abordagem estruturada para a gestão do conhecimento corporativo era necessária (JOIA; LEMOS, 2010).

A GAI envolve o processo de identificar, priorizar e utilizar efetivamente ativos intangíveis para contribuir para a geração de valor. É importante para as empresas entender quais intangíveis são mais relevantes para seus negócios e ter estratégias em vigor para gerenciar e tratar deles de maneira integrada (CREMA; NOSELLA, 2014). Ativos intangíveis, como marcas, desempenham um papel crucial na geração e proteção de valor para uma empresa, e negligenciá-los pode ter consequências negativas. A análise quantitativa, incluindo métodos de avaliação, é essencial para gerenciar efetivamente ativos intangíveis e perceber seu potencial de retornos (NEJATI, 2016). De toda forma, a mensuração dos ativos intangíveis ainda é um desafio para as organizações. A valoração desses ativos é importante para operações de fusão e aquisição, securitização, garantias de empréstimos e para o gerenciamento estratégico desses ativos (LEITE; SANTOS, 2013).

Investiga-se na literatura que a divulgação de intangíveis é positivamente correlacionada com a avaliação corporativa e pode aprimorar a diferenciação competitiva (SEQUEIRA et al., 2011). Além disso, a mudança para o foco em ativos intangíveis é impulsionada pelo ambiente de negócios em mudança, e há uma necessidade de insights de pesquisa sobre a gestão de intangíveis no nível organizacional (SHARMA; DHARNI, 2016).

3.2 CONCEITUANDO CONHECIMENTO TÁCITO E IMPLÍCITO

Autores como Polanyi (2010), com a obra “A dimensão tácita”, e Nonaka em colaboração com Takeuchi no Modelo SECI (1995), contribuíram para a compreensão da natureza tácita do conhecimento, destacando sua importância na criação de conhecimento organizacional. Os diferentes modelos de Gestão do Conhecimento (GC) trazem a dinâmica de geração deste ativo para a organização a partir da interação entre os membros, por meio da socialização e da aprendizagem, por exemplo. Michael Polanyi argumenta que o conhecimento tácito é aquele que temos, mas não podemos expressar de forma completa ou consciente (POLANYI, 2010). Assim, inevitavelmente, sabemos mais do que somos capazes

de comunicar. Ele comenta, inclusive, contra a ideia de um conhecimento “puramente explícito”:

Enquanto o conhecimento tácito pode ser possuído por si só, o conhecimento explícito deve confiar em ser entendido e aplicado tacitamente. Portanto, todo o conhecimento é tácito ou enraizado no conhecimento tácito. Um conhecimento totalmente explícito é impensável (POLANYI, 1966).

Polanyi destaca que o conhecimento tácito é adquirido por meio da experiência, da prática e da imersão em determinado contexto. Com isso, mecanismos de aprendizagem situada, como Comunidades de Prática, amplamente abordadas pelo teórico educacional Étienne Wenger, são formas de catalisar o processo de aprendizagem coletiva em busca de maior sucesso nos desafios da atuação em rede (WENGER; SNYDER, 2000).

Por outro lado, vale pontuar, assim como a questão sobre o conceito de “conhecimento explícito” que Polanyi expressa, há, no sentido oposto, diversas críticas ao conceito de “conhecimento tácito”, indicando seu uso superficial e descuidado. O pesquisador Thomas D. Wilson é um destes críticos, referindo-se especificamente a abordagens de GC que confundem as dimensões do conhecimento. Ele destaca a importância de distinguir entre o conhecimento tácito e o conhecimento implícito (WILSON, 2002), argumentando que o tácito é aquele que não pode ser expresso verbalmente, enquanto o implícito pode ser articulado, mas requer esforço para ser acessado. Dessa forma, podemos distinguir entre as diferentes dimensões do conhecimento seja em pessoas ou artefatos por meio de três camadas, conforme apresenta a Figura 1.



Figura 1 - Diagrama das manifestações do conhecimento tácito, implícito e explícito. Fonte: adaptado de Skyrme (2023)

Quanto ao conhecimento nas pessoas, o Tácito se refere ao todo sabido por um indivíduo, porém inacessível diretamente, conforme conceituado anteriormente. O Implícito se dá como a parte do Tácito que é explicitável, ou seja, o *know-how* que pode ser codificado e trazido à camada aberta do Explícito. Já em termos do conhecimento nos artefatos (com o termo “artefato” aqui podendo representar processos, produtos, entre outros objetos), temos três camadas semelhantes: o Explícito como o conhecimento acessível diretamente, seja por bancos de dados, portais de informação, documentos, etc.; o Implícito estando em rotinas organizacionais, normas, entre outros processos; e o Incorporado inacessível de maneira direta pelo fato de estar, por exemplo, em produtos e sistemas inteligentes.

Vale observar que o Incorporado (*Embedded*) neste modelo é voltado ao conhecimento integrado em artefatos, porém há a noção de conhecimento Incorporado ou Corporificado (*Embodied*) como aquele que está integrado ao corpo de um indivíduo. Isto leva à noção do corpo todo como sistema cognitivo, indicando a não exclusividade do cérebro quanto à cognição (TANAKA, 2011).

3.3 AQUISIÇÃO E INFLUÊNCIA SOBRE O CONHECIMENTO TÁCITO

Como visto, o conhecimento tácito desempenha um papel crucial nas organizações, pois é o conhecimento que está enraizado nas habilidades individuais das pessoas e nas rotinas estabelecidas. Ele é adquirido ao longo do tempo e é difícil de ser articulado e formalizado (LEGLER et al., 2020). No entanto, o conhecimento tácito pode ser compartilhado e incorporado ao nível coletivo e organizacional através de técnicas de compartilhamento adequadas (LIRA, 2019).

Existem várias técnicas de compartilhamento do conhecimento tácito que podem ser aplicadas nas organizações. Essas técnicas são baseadas na interação social e podem ser apoiadas por soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que facilitam a disponibilização e o registro do conhecimento (LIRA, 2019). Além disso, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização são os quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) que podem ser utilizados para facilitar o compartilhamento do conhecimento tácito (DOROW; FRAGA, VARVAKIS, 2018).

A partilha de conhecimento tácito nas organizações é influenciada por vários fatores, como relações de poder, fatores socioculturais e psicológicos e barreiras culturais. Práticas generificadas, por exemplo, na partilha de conhecimento tácito ocorrem através de estruturas organizacionais, processos, informalidades e comunicação, destacando as tensões inerentes entre estrutura e agência (SHEERING; HUGHES; GARAVAN, 2020).

A interação social e a orientação para aprendizagem são determinantes para a Aquisição de Conhecimento Tácito (ACT ou *Tacit Knowledge Acquisition - TKA*). A cordialidade e a necessidade de aprendizagem impulsionam a ACT através da interação

social. A orientação para a aprendizagem atua como um mediador entre a capacidade de absorção e a ACT (JUAN; LIN; LI, 2020).

Vale destacar que fatores culturais como desconfiança, insegurança e falta de comunicação obstruem a transferência de conhecimento tácito nas organizações. Para obter uma vantagem competitiva, o conhecimento precisa ser transferido de funcionários seniores experientes para colaboradores menos experientes através de redes informais e células de aprendizagem como Comunidades de Prática (DEWAH; NGWENYA, 2020). O conhecimento tácito, embora difícil de expressar em linguagem, é crucial para a inovação e a vantagem competitiva nas organizações (HADJIMICHAEL; TSOUKAS, 2019). É identificado na literatura que em organizações de saúde, por exemplo, pré-requisitos como confiança e abertura para compartilhamento são de suma importância para utilizar efetivamente o conhecimento tácito, que envolve processos como a compreensão da situação existente, a identificação de itens de conhecimento, a avaliação, a codificação e a padronização (JAMSHIDI, 2018).

4 CONFIANÇA COMO PONTE PARA A COLABORAÇÃO

Gerenciar o conhecimento organizacional, levando em conta suas diferentes dimensões, se apresenta como um desafio que, por si só, também envolve a própria camada do Tácito. Logo, numa condição quase que recursiva, é preciso utilizar de conhecimento tácito para poder explicitar conhecimento implícito. Com isso, como visto, o conhecimento tácito, que está intrinsecamente ligado às pessoas e às suas experiências individuais, é um tipo de conhecimento que não pode ser transferido diretamente e depende de outro ativo intangível valioso para ser compartilhado e utilizado de forma efetiva: a confiança.

A confiança é um elemento essencial para o estabelecimento de relacionamentos saudáveis e produtivos nas organizações. A confiança dos colaboradores nas organizações é fundamental para o comprometimento e o alcance de resultados (JULIANI; TATIM, 2021). Quando há um alto nível de confiança entre os membros de uma organização, a cooperação é promovida de forma mais eficaz e as regras e regulamentos podem ser substituídos pela confiança na promoção da solidariedade.

Este ativo intangível também está relacionado à Gestão do Conhecimento e à construção da memória organizacional. A promoção de uma cultura organizacional baseada na confiança está associada à partilha de conhecimento e à obtenção de ganhos para as organizações (NEVES; CERDEIRA, 2018). Além disso, a confiança gera uma maior motivação dos colaboradores para a prestação de serviços e um comprometimento maior com os valores do bem comum ou *commons* (HESS; OSTROM, 2007).

A confiança é um conceito multidimensional e desempenha um papel fundamental em todas as organizações. Ela está diretamente relacionada ao capital social, à colaboração e à criação de conhecimento. A confiança nas lideranças, por exemplo, canaliza a energia para o engajamento dos funcionários, enquanto a confiança entre os funcionários promove a colaboração e o melhor compartilhamento de conhecimento (NĂSTASE, 2009).

Para construir e manter a confiança em uma Organização Baseada em Conhecimento, são necessárias medidas práticas. Alguns passos importantes incluem (RÊGO; FONTES FILHO; LIMA, 2013; LENGLER et al., 2020):

- Promover a comunicação aberta e transparente
- Reconhecer e recompensar as contribuições dos colaboradores
- Fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento
- Incentivar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

Essas ações fortalecem a confiança e criam um ambiente propício para o aprendizado, a inovação e o sucesso organizacional. Como ativo intangível, a confiança envolve a superação de barreiras cognitivas e a promoção da aprendizagem situada (STOKVIK; ADRIAENSSEN; JOHANNESSEN, 2016). Com a colaboração nutrindo reciprocamente a confiança, as organizações podem aproveitar a inteligência coletiva de seus membros e melhorar a solução de problemas e a tomada de decisões (PADILHA; GRAEML, 2015). Além disso, a colaboração com confiança contribui para o desenvolvimento de Comunidades de Prática e outras configurações de células que são fundamentais para a aprendizagem.

Tendo isso, a confiança é um ingrediente que fermenta o processo de explicitação do conhecimento. Quando os membros de uma rede confiam uns nos outros, sentem-se mais confortáveis em compartilhar seu conhecimento tácito, sabendo que serão respeitados e valorizados. A partir disso, se cria um ambiente seguro onde as pessoas se sentem encorajadas a expressar suas opiniões, assumir riscos e contribuir com suas experiências.

5 O CONTÍNUO PROCESSO DE GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS

A relação entre o conhecimento tácito e a confiança nas organizações é bidirecional. Por um lado, o compartilhamento do conhecimento tácito requer um ambiente de confiança, onde os colaboradores se sintam seguros para compartilhar seu conhecimento pessoal e específico (DOROW et al., 2018). Por outro lado, o compartilhamento do conhecimento tácito pode fortalecer a confiança entre os membros da organização, pois demonstra a disposição de compartilhar e colaborar para o benefício coletivo (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Além disso, as políticas de gestão de pessoas desempenham um papel importante na construção da confiança dos colaboradores nas organizações. Essas políticas devem contribuir para o bem-estar dos colaboradores e fortalecer a confiança entre eles (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). A confiança dos colaboradores também está relacionada ao seu comprometimento e ao alcance de resultados nas organizações (JULIANI; TATIM, 2021).

Assim, podemos perceber que a gestão de ativos intangíveis é um processo contínuo e desafiador que deve identificar, avaliar, proteger e maximizar o valor desses ativos. Seja o conhecimento, a inovação, a confiança ou outros ativos, esta disciplina estratégica requer uma abordagem proativa para garantir que esses recursos sejam aproveitados para impulsionar o crescimento das organizações, comunidades, ecossistemas.

Nessa linha, entender o papel do conhecimento tácito e da confiança é um passo importante para “lubrificar as engrenagens da máquina” ou “nutrir o organismo vivo” que é uma organização. Portanto, com estes aspectos abordados, a Tabela 1 resume as abordagens e práticas investigadas.

Conceito	Descrição	Referências relevantes
Distinção entre conhecimento tácito e implícito	Muitas vezes o conceito de conhecimento tácito é confundido com conhecimento implícito. Vale relembrar que o conhecimento tácito é aquele que não pode ser articulado verbalmente, enquanto o conhecimento implícito pode ser expresso, embora seja desafiador acessá-lo	(WILSON, 2002; POLANYI, 1966; POLANYI, 2010)
Estratégias sociais para transferência de conhecimento	A transferência efetiva de conhecimento tácito requer interações sociais e contextos específicos que não podem ser totalmente replicados por meio de estratégias formais. Assim, experiências informais ou semi-formais, como Comunidades de Prática e estratégias estigmérgicas, devem ser reconhecidas e incentivadas	(WENGER; SNYDER, 2000; JUAN; LIN; LI, 2020)
Desaceleração e “deixe estar” da codificação do conhecimento	Muitas abordagens de GC colocam muito ênfase na codificação do conhecimento explícito, ignorando a importância do conhecimento tácito. O conhecimento tácito é essencialmente individual e resistente à codificação completa e deve ser valorizado e entendido como tal	(WILSON, 2002; JUAN; LIN; LI, 2020)
Confiança nas lideranças	Os membros precisam confiar que seus líderes têm os melhores interesses coletivos em mente e estão tomando decisões que beneficiarão a rede como um todo. Quando há confiança na liderança, os membros têm mais probabilidade de se sentir valorizados e engajados, o que leva a níveis mais altos de produtividade e inovação	(NĂSTASE, 2009; BERRAIES; HAMZA; CHTIOUI, 2021)
Confiança entre os membros	Quando os membros de uma rede confiam uns nos outros e se sentem seguros, estão mais dispostos a colaborar, trabalhar em equipe e criar novos conhecimentos. A confiança, com	(HUOTARI; IIVONEN, 2004; JULIANI; TATIM, 2021)

	feedback contínuo, facilita a troca de ideias, a resolução de problemas e a criação conjunta de soluções inovadoras.	
Emergência gradual da confiança	É importante ressaltar que a confiança não pode ser imposta ou criada de forma instantânea, ela é construída ao longo do tempo por meio de interações consistentes, respeito mútuo e cumprimento de compromissos. Pode-se dizer que é consolidada como num processo afanipoiético (BATESON, 2021). A confiança também requer transparência, abertura e comunicação efetiva	(HUOTARI; IIVONEN, 2004; BATESON, 2021)

Tabela 1 - Abordagens e práticas para gestão de conhecimento tácito e confiança nas organizações.

Tais abordagens delineadas na Tabela 1 podem servir de auxílio na tomada de decisão para estratégias melhores em relação a GAI, no entanto não se limitam apenas aos apresentados. Vale salientar a importância de olhar criterioso e local para cada realidade, buscando entender o contexto organizacional, analisando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, entre outros elementos moderadores nas dinâmicas relacionais, no intuito de melhor endereçar as ações de gestão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, organizações contemporâneas enfrentam um ambiente cada vez mais complexo e volátil, onde a GAI e GC tornaram-se um fator determinante para a vantagem competitiva sustentada (DRUCKER, 2012). Nesse contexto, destaca-se a necessidade de compreender e gerenciar o conhecimento tácito e a confiança organizacional, considerados ativos intangíveis críticos.

Entende-se que o conhecimento tácito é uma ideia central no campo da GC, e a confiança, outro ativo intangível, é um facilitador essencial para a ACT (MAYER, DAVIS; SCHOORMAN, 1995). A confiança é fundamental para criar um ambiente de colaboração, onde as pessoas estão dispostas a compartilhar e receber conhecimento tácito. Em um ambiente de confiança, as barreiras para o compartilhamento de conhecimento são reduzidas, permitindo que o conhecimento flua livremente (NĂSTASE, 2009). Assim, dado que o conhecimento tácito é intrinsecamente difícil de transferir, a confiança torna-se uma condição *sine qua non* para o compartilhamento eficaz desse tipo de conhecimento.

Portanto, abordagens estratégicas devem ser refletidas para a gestão desses ativos intangíveis, com auxílio da promoção de uma cultura de aprendizagem, impulsionamento da inovação e melhoria da adaptabilidade organizacional. Para alcançar esses benefícios, os líderes organizacionais devem reconhecer a importância desses ativos, promover a

comunicação aberta e transparente, recompensar o compartilhamento de conhecimento e cultivar um ambiente de confiança. Com abordagens e práticas mais conscientes, cuidadosas e reflexivas em relação ao conhecimento tácito e à confiança entre os membros, considerando as nuances do contexto e da interação social na criação e compartilhamento de conhecimento, podemos reconhecer as limitações e potenciais de evolução de uma rede.

REFERÊNCIAS

BATESON, N. Aphanipoiesis. In: Journal of the International Society for the Systems Sciences, Proceedings of the 64th Annual Meeting of the ISSS, Virtual. 2021.

BERRAIES, Sarra; HAMZA, Khadija Aya; CHTIOUI, Rached. Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. Journal of Knowledge Management, v. 25, n. 5, p. 1287-1318, 2021.

CREMA, Maria; NOSELLA, Anna. Intangible assets management and evaluation: evidence from SMEs. Engineering Management Journal, v. 26, n. 1, p. 8-20, 2014.

CRESWELL, John W. Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens. Penso Editora, 2014.

DEWAH, Peterson; NGWENYA, Silibaziso Natasha. Establishing Tacit Knowledge Transfer Practices for Competitive Advantage at a Public Sector Organization. In: Cooperation and Collaboration Initiatives for Libraries and Related Institutions. IGI Global, 2020. p. 130-149.

DOROW, Patricia; FRAGA, Bruna Devens; VARVAKIS, Gregorio. Ambientes determinantes ao compartilhamento do conhecimento em organizações de radiologia e diagnóstico por imagem: um estudo de múltiplos casos. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 8, n. 2, p. 22-42, 2018.

DOROW, Patrícia Fernanda; TRZECIAK, Dorzeli Salete; RADOS, VARVAKIS, Gregório Jean. Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Organizações Intensivas em Conhecimento. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 17, n. 3, p. 373-394, 2018.

DRUCKER, Peter. Post-capitalist society. Routledge, 2012.

GASCOIGNE, Neil; THORNTON, Tim. Tacit knowledge. Routledge, 2014.

HADJIMICHAEL, Demetris; TSOUKAS, Haridimos. Toward a better understanding of tacit knowledge in organizations: Taking stock and moving forward. Academy of Management Annals, v. 13, n. 2, p. 672-703, 2019.

HESS, Charlotte; OSTROM, Elinor. Introduction: An overview of the knowledge commons. 2007.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, p. 566-585, 2012.

HUOTARI, Maija-Leena; IIVONEN, Mirja (Ed.). *Trust in knowledge management and systems in organizations*. IGI Global, 2004.

JAMSHIDI, Ensiyeh et al. How to utilize tacit knowledge in health organizations: An Iranian perspective. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, v. 32, p. 116, 2018.

JOIA, Luiz Antonio; LEMOS, Bernardo. Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. *Journal of knowledge management*, v. 14, n. 3, p. 410-427, 2010.

JUAN, Shih-Jung; LIN, Wootsong; LI, Eldon Y. Tacit Knowledge Acquisition in Organizations. In: PACIS. 2020. p. 178.

JULIANI, Marcio Pedrosa; TATIM, Denise Carvalho. Confiança dos empregados no laboratório de análises clínicas em que trabalham. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, v. 27, n. 56, p. 54-76, 2021.

LEITE, Thaís Silva; SANTOS, David Ferreira Lopes. A relação dos ativos intangíveis e o valor de mercado na indústria de materiais básicos do Brasil. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 4, n. 1, p. 104-121, 2013.

LENGLER, Fernando Ramos; ILHA, Amanda Santos; LAVARDA, A. B. R. Gestão Do Conhecimento Tácito No Contexto Middle-Up-Down Da Gestão Estratégica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 3-21, 2020.

LIRA, Josceline. Revisão de literatura sobre as principais técnicas de compartilhamento do conhecimento tácito no contexto da gestão do conhecimento nas empresas. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MUNN, Zachary et al. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC medical research methodology*, v. 18, p. 1-7, 2018.

NEJATI, Ramin. Management of intangible assets a value enhancing strategy in knowledge economy. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, v. 7, n. 1, p. 54-60, 2016.

NEVES, Paula Maria Costa; CERDEIRA, José Pedro. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge creating*. New York, v. 304, 1995.

NĂSTASE, Marian et al. Importance of trust in the knowledge based leadership. *Revista de Management Comparat Internațional*, v. 10, n. 3, p. 518-526, 2009.

PADILHA, Matheus; GRAEML, Alexandre. Inteligência coletiva e gestão do conhecimento: Quem é meio e quem é fim. In: Proceedings of the Americas Conference on Information Systems. 2015.

POLANYI, Michael. A dimensão tácita. Inovatec Press, 2010.

POLANYI, Michael. The logic of tacit inference. Philosophy, v. 41, n. 155, p. 1-18, 1966.

ROSSETTI, Adroaldo et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. Ciência da Informação, v. 37, p. 61-72, 2008.

RÊGO, Reinaldo Costa de Almeida; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LIMA, Diego de Faveri Pereira. Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. Revista de Administração de Empresas, v. 53, p. 500-511, 2013.

SEQUEIRA, Camilo Augusto et al. PUTTING INTANGIBLE ASSETS MANAGEMENT TO WORK. International Journal of Engineering & Industrial Management/Revista Internacional de Engenharia e Gestão Industrial, n. 2, 2011.

SHARMA, Sarishma; DHARNI, Khushdeep. Measurement, management and reporting of intangible assets: A review. Journal of Commerce and Accounting Research, v. 5, n. 4, 2016.

SHEERIN, Corina; HUGHES, Caitriona; GARAVAN, Thomas. Gendered practices and tacit knowledge sharing in organizations: a structuration perspective. Human Resource Development International, v. 23, n. 5, p. 542-568, 2020.

SKYRME. Tacit and Explicit Knowledge. Disponível em: <https://www.skyrme.com/kmbasics/ktacit.htm>. Acesso em 24 jul 2023.

STOKVIK, Hanne; ADRIAENSSEN, Daniel; JOHANNESSEN, Jon-Arild. Tacit knowledge, organizational learning and innovation in organizations. Problems and Perspectives in Management, v. 14, n. 3, p. 246-255, 2016.

TANAKA, Shogo. The notion of embodied knowledge. Theoretical psychology: Global transformations and challenges, p. 149-157, 2011.

WENGER, Etienne C.; SNYDER, William M. Communities of practice: The organizational frontier. Harvard business review, v. 78, n. 1, p. 139-146, 2000.

WILSON, Tom D. The nonsense of knowledge management. Information research, v. 8, n. 1, p. 8-1, 2002.