

GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS TRANSFORMAÇÕES EM UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Cora C. R. B. Costa¹
Gislayne da S. Sales²
Ítalo Pacelli P. Soares³

RESUMO

Este artigo propõe apresentar o processo de transformação do conhecimento e suas conversões para criação de novos conhecimentos, sendo este estudo fundamentado no modelo “Espiral do Conhecimento” de Nonaka e Takeuchi (2008). O texto aborda os conceitos básicos de conhecimento, suas dimensões, as conversões entre eles e sua propagação em todo o ambiente corporativo, bem como o fortalecimento do capital intelectual para o processo de inovação organizacional, sua incorporação aos processos estratégicos e aumento da vantagem competitiva frente ao mercado. Este trabalho propõe ainda uma discussão a respeito da gestão do conhecimento, uma vez que vem sendo um fator exponencialmente necessário à sobrevivência das organizações, disponível internamente, mas que muitas não sabem onde nem como usá-la no alcance e na maximização de resultados, inclusive econômicos. Portanto, este tema é necessário a toda organização que deseja seguir no mercado com excelência e destaque para que possa saber como administrar, mapear, incorporar à sua cultura organizacional e traçar estratégias inovadoras para o sucesso.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Organização. Conversão do conhecimento. Espiral do Conhecimento.

Data de submissão: 06/08/2019

Data de aprovação: 20/09/2019

INTRODUÇÃO

Diariamente nos deparamos com grandes empresas se destacando entre seus concorrentes, mesmo estes oferecendo ao cliente um produto ou serviço muitas vezes bem semelhantes. Mas o que faz com que a empresa A seja bem mais competitiva que a sua concorrente B? Pois bem, a realidade atual é que as empresas estão cada vez mais inovadoras

¹ Graduada em Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais de Maceió (2010); pós-graduada em Direito de Família e Sucessões; Mestre em Direito (UFPE) e Doutoranda em Direito pela UFPE. E-mail: ccrabarros@gmail.com.

² Graduada em Gestão de Recursos Humanos e pós-graduada em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela FMGR. E-mail: gislaynesales92@gmail.com

³ Graduado em Gestão de Recursos Humanos e pós-graduado em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela FMGR. E-mail: Itpacelli.negocios@gmail.com

e fomentando a ideia de aprendizagem corporativa e transformação do conhecimento como fortalecimento de suas competências dentro e fora da organização.

Notoriamente, sabemos que o maior bem que uma empresa pode ter, de fato, são as pessoas que ali trabalham e desenvolvem suas expertises para a execução de suas tarefas. A questão é que estas pessoas trazem consigo uma bagagem de conhecimentos que adquiriram durante toda sua vida em conjunto com suas experiências profissionais. Logo, saber como administrar estes conhecimentos pessoais e transformá-los em consonância aos conhecimentos organizacionais é de suma importância para que a empresa tenha resultados extraordinários.

Diante do exposto, é imprescindível falar que o conhecimento organizacional é um ativo intangível da empresa e como tal é difícil de ser mensurado e/ou copiado por seus concorrentes, ao passo de que se bem utilizado pode enaltecer o desempenho da organização e de seus colaboradores. Além disso, podemos dizer que o conhecimento é um ativo que se multiplica ao ser adquirido, disseminado e aplicado no dia a dia, e é por este motivo que devemos difundir cada vez mais a ideia da gestão do conhecimento, tema central do presente artigo.

No decorrer deste estudo nos enveredamos em alguns conceitos básicos para o total entendimento e detalhamento do que vem a ser o conhecimento organizacional em uma Gestão do Conhecimento (GC). Trabalharemos a formação do conhecimento partindo dos conceitos básicos de dados e informações, mostrando como podemos transformar o que temos em conhecimento organizacional, explorando os conhecimentos tácitos e explícitos.

Abordaremos ainda, com base nos estudos de Nonaka e Takeuchi (2008), a Espiral do Conhecimento: um método de transformação de conhecimento tácito-explícito, explícito-implícito, explícito-tácito; tácito-tácito. Desta forma, o principal viés deste método é a internalização do conhecimento e a articulação entre os colaboradores para então tornar a organização uma “incubadora de conhecimentos”.

CONCEITOS BÁSICOS

Para que possamos compreender de forma mais eficaz a gestão do conhecimento e seus processos, serão apresentados abaixo alguns conceitos importantes.

Dados

De uma forma bem direta e mais popular, dados são registros de fatos que efetivamente ocorrem na organização, podendo ou não seguir uma ordem. Segundo Abreu e

Rezende (2003), são registros soltos, aleatórios, sem qualquer análise, sendo este um componente da informação. Outro conceito bastante utilizado é apresentado por Davenport e Prusak (1998, p. 2): “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

Esses dados geralmente são registrados em plataformas tecnológicas, para que todos na organização tenham acesso, podendo ser um sistema específico, uma plataforma virtual, pastas compartilhadas e outros, em sua maioria eletrônicos.

Informações

Quando há uma estruturação destes dados, de forma a torná-los compreensíveis e com um maior significado dentro de um encadeamento de ideias, é gerada a informação. Em outras palavras, a informação pode ser considerada o processo de organização de dados aleatórios para assimilação em um amplo contexto.

Muitas pessoas tendem a igualar os termos *informação* e *conhecimento*, no entanto, embora estejam diretamente ligados, não são a mesma coisa. A informação, podemos dizer, é a base para a construção do conhecimento. Como diz Euclides Neto (2011, p. 2) “A informação é um conjunto de dados preparados para transmitir alguma ideia, mudar o modo de pensar, convencer a tomar determinada ação.”.

Conhecimento

Já o conhecimento, podemos dizer que é o alinhamento e conexão destas informações em conformidade com as experiências, crenças e valores do indivíduo diante de um determinado ambiente ou situação, ou como afirma Davenport e Prusak (1998), é a informação contextualizada, com significado e interpretada.

Rossetti *et al* (2008, p. 62) declaram que “o conhecimento é gerado a partir da informação, por meio da aplicação de modelos mentais e processos de aprendizagem das pessoas”, ou seja, faz parte da essência de cada pessoa em suas vivências e valores. Deste modo, é fundamental ter uma boa gestão para que possa ser utilizado como uma ferramenta estratégica para tomada de decisões.

Diante de muitas considerações e definições abordadas por diversos autores, o conhecimento está subdividido ou classificado em duas partes: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O **conhecimento tácito**, também conhecido como conhecimento prático, é aquele que nasce das experiências de vida e intuições da pessoa, como por exemplo, o fato de uma

cozinheira que nunca cursou aulas de gastronomia saber o tempo de cozimento de um alimento e/ou preparos.

Matias-Pereira (2011, p. 45), a respeito do conhecimento tácito, declara:

Difícil de ser articulado na linguagem formal, é aceito como um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor, *insights*, intuições, emoções, habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Por ser mais intrínseco ao indivíduo, mais subjetivo, torna-se difícil de formalizar e, algumas vezes, interfere significativamente em seu compartilhamento. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) declaram que “o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nas ideias, valores ou emoções que ele incorpora”.

Os mesmos autores afirmam que podemos identificar duas dimensões no conhecimento tácito, sendo uma mais técnica, abrangendo aptidões um tanto informais, e uma segunda dimensão que seria a cognitiva, baseando-se nas crenças e modelos mentais da pessoa.

Por estar mais voltado às práticas/ações é considerado um importante fator competitivo no meio organizacional, uma vez que fomenta diversos tipos de ideias em seu processo de interação. Cria-se, assim, um regime de inovação e dinamismo, trazendo para o debate e tomada de decisões diferentes perspectivas sobre um determinado assunto, aumentando, portanto, o valor do capital intelectual na organização.

Diferente do conhecimento tácito, o **conhecimento explícito** é facilmente formalizado, “inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado”. (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 45).

Sobre o conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) afirmam que:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

Este formato de conhecimento pode ser facilmente codificado, transferível em textos, planilhas, apresentações, deste modo comumente armazenado em um banco de dados e outros meios físicos ou eletrônicos (SILVA, 2004).

Vale ressaltar que não se trata de ser um ou outro - conhecimento tácito ou explícito -, pois ambos são essenciais e é a partir deste entendimento que as organizações começam a introduzir um processo de criação do conhecimento, convertendo o tácito em palavras e números, auxiliando ainda na tomada de decisões futuras (NETO, 2011).

A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO COM O MODELO SECI

A criação do conhecimento surge a partir das seguintes interações de conhecimentos: tácito-explícito, explícito-explícito, explícito-tácito e tácito-tácito, como abordado por Nonaka e Takeuchi (2008) em seu “Modelo SECI”, também conhecido como “Espiral do Conhecimento”. Este processo dinâmico é baseado na combinação dos dois formatos de conhecimento e sua aplicação nas rotinas diárias da organização.

O modelo de criação do conhecimento (SECI) formulado pelos autores evidencia quatro processos, formando um ciclo ou espiral de conversão de conhecimento, sendo elas: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Neste processo é possível ampliar o conhecimento organizacional com maior qualidade e quantidade, tanto a nível individual como em grupo, engajando toda a organização.

Abaixo temos uma ilustração do processo para facilitar a compreensão de cada conversão:

Figura 1 – Modelo SECI



Figura 1 Modelo SECI
Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi, 2008.

É importante salientar que as conversões neste processo podem ocorrer de forma simultânea ou uma por vez, a depender de como for estruturado os métodos pelo grupo. Abaixo vamos explorar um pouco mais destas etapas.

Socialização

Este processo parte do princípio da interação entre pessoas, podendo compartilhar o conhecimento tácito de alguém para unir ao de outro. Nesta etapa é possível difundir o conhecimento tácito para a criação de um novo conhecimento tácito, em um outro indivíduo. Isso pode ser feito através de um diálogo sobre experiências anteriores ou um bate-papo, por exemplo. Nas organizações podemos utilizar a técnica de *brainstorming*, trabalhos em equipe, *mentoring* e outras técnicas que podem ser utilizadas para fazer com que o conhecimento de um indivíduo chegue ao outro.

Um exemplo muito comum é quando há uma contratação para um determinado setor e o novo colaborador é instruído a acompanhar e ser acompanhado por outro colaborador que tem mais tempo de empresa, para que este possa ensinar as demandas e rotinas do dia a dia, orientando-o de acordo com sua experiência e vivência naquele ambiente de trabalho, exercendo uma espécie de tutoria supervisionada.

Externalização

Neste processo temos a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esta etapa ocorre quando o indivíduo utiliza suas experiências, vivências e ideias para elaborar regras, manuais, textos ou ainda através de metáforas e reflexão.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 64) afirmam que esta etapa é comumente ignorada por algumas teorias da administração, o que se torna ainda mais difícil sua aplicação nas organizações de hoje em dia. No entanto, é o processo essencial para o fortalecimento e criação de novos conceitos explícitos advindos de um conhecimento tácito. Os autores revelam ainda que esta conversão pode ocorrer “no uso sequencial da metáfora, analogia e modelo”.

Utilizando-se de metáforas o indivíduo é capaz de explicar e entender algo além do que foi apresentado, seja por meio de símbolos, comparações ou ainda por trazer algo que não é tão comum para uma linguagem de fácil compreensão, dando-lhe uma nova interpretação e agregando um novo conceito que pode ser remodelado.

Neto (2011) sintetiza que neste processo o conhecimento tácito torna-se explícito ou estruturado em conceitos, com base em ilustrações e comparações que são codificados em uma linguagem, que na maioria das vezes é a escrita, ou por meio audiovisual como vídeos e conferências, facilitando ainda mais o compartilhamento do conhecimento.

Combinação

Já no processo de combinação há uma sistematização e processamento de um banco de informações, combinando diferentes conhecimentos já registrados pela organização aos conhecimentos explícitos de um indivíduo para a formulação de um novo conceito explícito.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que uma organização não é capaz de gerar conhecimento sozinha. Ela dependerá dos indivíduos para que isso aconteça. Logo, é extremamente necessário que a organização incentive e implante uma cultura de inovação e fortalecimento da participação ativa de seus colaboradores na criação e compartilhamento de seus conhecimentos.

Frota e Pantoja (2008, p. 5) reiteram que “esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito” e que “a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como realizado em banco de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos”.

Internalização

Enquanto no processo de combinação a conversão acontece de indivíduo para a organização, na internalização ocorre o processo inverso. O indivíduo cria ou amplia seu conhecimento tácito através da aprendizagem corporativa explícita, utilizando registros internos, leitura e análise de documentos e manuais.

Neste processo o indivíduo transforma o conhecimento explícito em conhecimento tácito através de suas interpretações pessoais, do *link* com suas vivências e ainda por meio de práticas. Logo, podemos observar uma relação muito direta de que o indivíduo aprende fazendo, ressaltando ainda que estas experiências devem ser documentadas de alguma forma para que outros indivíduos tenham acesso, tornando um conhecimento compartilhado com toda a organização, a ponto de ser internalizado em sua cultura.

Neto (2011, p. 3) cita que “o conhecimento é incorporado em forma de modelos mentais ou habilidades e experiências adquiridas, oriundos das outras três formas de interação e conversão do conhecimento tácito e o explícito”, enfatizando assim a importância de cada etapa do processo de criação do conhecimento apresentado pela espiral de Nonaka e Takeuchi (2008).

Este modelo é conhecido como espiral, pois sempre há uma continuidade dos seus processos em uma proporção sempre maior à medida que for sendo realizado. Começa no

âmbito individual, transcorrendo para o nível organizacional em seus diversos departamentos e processos.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Tendo como base todo esse processo da Espiral do Conhecimento (SECI), fica mais transparente para a organização identificar quais conhecimentos são essenciais para seu planejamento estratégico e com isso formular um modelo técnico para gerenciamento deste ativo criando, transformando, replicando e fazendo-o circular por toda a organização (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Podemos então entender esse método como Gestão do Conhecimento (GC), uma vez que a organização passa a ter ciência de todo o conhecimento que tem e consegue administrá-lo da melhor forma em suas estratégias empresariais, desde sua atuação no mercado e seus concorrentes à tomada de decisão e resultados gerados a partir dele.

O processo na Gestão do Conhecimento deve ser compartilhado entre todos os colaboradores, interligando todas as áreas da organização para que assim seja possível identificar o conhecimento existente de todos os tipos, oportunizando novos ativos e ainda garantindo outras oportunidades (ROSSETTI *et al*, 2008).

Desta forma, é possível garantir que esses fundamentos estejam tão alinhados que passem a funcionar de forma orgânica nas pessoas, enraizando em suas essências, assegurando a continuidade e manutenção deste ativo, por sua vez conferindo à organização uma forte vantagem competitiva de difícil reprodução por seus concorrentes. Logo, as organizações precisam estar bem fundamentadas no processo de criação e compartilhamento do conhecimento, realizando e incentivando a fluidez de todos os processos de conversão como vimos anteriormente.

Sabemos que as organizações possuem bastante conhecimento interno e que este muitas vezes não é bem trabalhado ou propagado e que, além destes conhecimentos internos, cada indivíduo traz em si tantos outros que podem ser somados. Portanto, é extremamente necessária a implantação da Gestão do Conhecimento para que a organização consiga mapear o conhecimento disponível e assim possa administrá-lo juntamente ao plano estratégico.

A respeito destes mapas de conhecimentos, Silva (2002, p. 149) defende que “pode ser feito utilizando-se questionários para perguntar aos empregados quais conhecimentos eles têm e onde obtêm os conhecimentos necessários para realizar seu trabalho.” Com isso, é possível gerar um catálogo de especificações importantes que possa ser utilizado posteriormente por outras pessoas na organização. Entre outros meios para mapear este conhecimento podemos

destacar os trabalhos em equipe, o *networking*, *brainstorming* e a técnica conhecida como *benchmark*.

No entanto, para que a Gestão do Conhecimento venha a gerar resultados práticos na organização, é crucial o engajamento de toda gestão administrativa no tocante ao “desenvolvimento estratégico organizacional, investimentos em infraestrutura tecnológica, fortalecimento da cultura organizacional e estímulos permanentes ao compartilhamento do conhecimento.” (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 44).

Há, portanto, uma necessidade de transformação ou, como muitos autores falam, “criação de novos modelos organizacionais”. As organizações precisam repensar suas estruturas, modelos de gestão e seus processos internos no que diz respeito aos processos de criação, transformação, renovação do conhecimento, fomentando o potencial de seu capital intelectual, sendo este ponto um dos maiores desafios da GC, segundo alguns autores.

Matias-Pereira (2001, p. 48) declara que:

O capital intelectual pode ser entendido como a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas; é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior.

É indiscutível o fato de que as tecnologias atuais facilitam e contribuem para o processo de partilha do conhecimento e por sua vez a gestão, pois reúnem, armazenam, codificam, relacionam e gerenciam de forma digital parte do conhecimento, tornando-o disponível para diversas pessoas, independente de onde estão. Por exemplo, hoje, estabelecer padrões de processos em todas as unidades de uma empresa é bem mais prático e rápido que se comparado há séculos atrás, pelo crescente uso destas tecnologias voltadas à aprendizagem organizacional como as *intranets* e outras.

Vale ressaltar que a Gestão do Conhecimento não foca apenas em pessoas ou tecnologias. Para a empresa garantir boas vantagens competitivas e obter resultados econômicos significativos é imprescindível a interação entre as pessoas que a compõem, as tecnologias disponíveis e as técnicas usadas nas rotinas, além de tornar o clima organizacional propício à aprendizagem coletiva. Frota e Pantoja (2008) afirmam que estas interações são fundamentais para que a Gestão do Conhecimento possa gerar valor à organização.

Portanto, cabe à organização que almeja destacar-se no mercado e agregar valor a sua marca, por meio da Gestão do Conhecimento, os seguintes aspectos:

- A conciliação das aptidões, capacidades e habilidades individuais dos colaboradores aos conhecimentos da organização;

- Instaurar em sua cultura organizacional o hábito de condutas de aprendizagem, compartilhamento do conhecimento, processos de socialização entre diferentes pessoas e setores;
- Valorização do capital intelectual e conversão dos conhecimentos individuais, grupais e organizacionais;
- Incentivar o processo de aprendizagem organizacional e a promoção da aplicabilidade e potencialização do conhecimento etc.

Diante destas diretrizes a organização adquire a capacidade de “aprender a aprender”, em sinergia entre todos que a compõe. Desta forma, transforma sua estrutura organizacional em uma estrutura propícia à inovação e criatividade. Frota e Pantoja (2008) complementam que esta estrutura deve vir acompanhada por um “suporte sociotécnico” que compreenda desde a gerência a toda organização e que estimule a evolução dos processos de gestão do conhecimento para sua “memória organizacional”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nesta revisão de literatura, foram evidenciados os processos de gerenciamento do conhecimento, desde sua conceituação básica até suas conversões e aplicabilidade nos ambientes organizacionais, mostrando meios pelos quais as organizações podem promover o desenvolvimento organizacional através do desenvolvimento do capital intelectual, valorizando seus conhecimentos internos e o potencial de seus colaboradores.

Diante dos estudos de Nonaka e Takeuchi (2008), foram exploradas as diversas formas de conversão do conhecimento, perpassando o conhecimento individual, o conhecimento de grupos, da organização e todo o processo de criação do conhecimento organizacional.

É necessário enfatizar que Gestão do Conhecimento não é gestão da informação e que vai além do simples compartilhamento do conhecimento organizacional. Na verdade, é um conjunto de práticas e estímulos ao engajamento de líderes quanto ao compartilhamento, armazenamento e a proteção do conhecimento, alinhados claramente aos objetivos do negócio, seu planejamento estratégico e ainda é possível ver que a Gestão do Conhecimento pode ocorrer de forma simples e orgânica.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. F.; REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FROTA, Cristiane S.; PANTOJA, Ricardo R. **Teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi**. Disponível em: <https://docplayer.com.br/13067275-Teoria-da-criacao-do-conhecimento-organizacional-nonaka-e-takeuchi.html>. Acesso em: 19 set. 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

NETO, Euclides A. Nascimento. **Gestão do conhecimento como meio de alavancagem do desempenho organizacional e obtenção de vantagem competitiva**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/31314289.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

ROSSETTI, Adroaldo *et al.* **A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento**. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1222/1400>. Acesso em: 19 set. 2019.

SILVA, S. L. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v31n2/12917.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

_____. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.