

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**CLAUDIA DIAS DA MOTA**

**UMA ANÁLISE DO ESTÁGIO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
EM UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

**RIO DE JANEIRO  
2014  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**CLAUDIA DIAS DA MOTA**

**UMA ANÁLISE DO ESTÁGIO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
EM UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 15/12/2014.

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

A large, stylized blue ink signature is written over a horizontal line. Below the line, the name and title are printed.

**Marco Túlio Fundão Zanini**  
Orientador (a)

A blue ink signature is written over a horizontal line. Below the line, the name is printed.

**José Mauro Gonçalves Nunes**

A blue ink signature is written over a horizontal line. Below the line, the name is printed.

**Eloiza da Silva Gomes de Oliveira**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**CLAUDIA DIAS DA MOTA**

**UMA ANÁLISE DO ESTÁGIO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
EM UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

**Dissertação apresentada ao MEX – Mestrado  
Executivo em Gestão Empresarial da  
Fundação Getúlio Vargas (FGV) –, como  
requisito para obtenção do grau de Mestre em  
Administração. Campo de Confluência:  
Gestão do Conhecimento.**

**Orientador Acadêmico: Prof. Dr. Marco Túlio  
Fundão Zanini**

**RIO DE JANEIRO  
2014**

Mota, Claudia Dias da

Uma análise do estágio do processo de gestão do conhecimento em um ambiente organizacional / Claudia Dias da Mota. – 2014.  
102 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Marco Túlio Fundão Zanini.

Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Cultura organizacional. 4. Aprendizagem organizacional. I. Zanini, Marco Túlio Fundão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406

A meu pai amado, **Edison Basilio da Mota**, em homenagem póstuma, pelos ensinamentos, pelo incentivo ao estudo e crença em sua força transformadora, pela história de grandes desafios e superações e pelo amor à vida.

Ao meu marido **Pedro Cláudio de Medeiros Bocayuva Bulcão**, grande amigo e companheiro que muito contribuiu para que esse desafio fosse concluído e que, acima de tudo, tornou essa caminhada mais doce e prazerosa.

Aos meus **filhos** amados, **Matheus Henrique da Mota Ferreira, Daniel Henrique da Mota Ferreira**, que muito contribuíram com suas perguntas incentivadoras e em muitos momentos, mesmo à distância e calados, mostraram-se cúmplices de minha jornada. **À minha filha caçula, Maria Fernanda da Mota Bocayuva Bulcão**, que, com sua alegria e espontaneidade, criou um ambiente mais leve e inspirador para que a razão e a emoção convivessem em harmonia.

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao Prof. Dr. Marco Túlio Fundão Zanini**, pelo seu acolhimento e por sua orientação, por sua capacidade intelectual, por me passar segurança, por sinalizar maneiras de construir o conhecimento e, também, por sempre estar disposto a dialogar.

**A todos os professores da EBAPE**, àqueles de quem tive o prazer de ser aluna e de usufruir da inestimável sabedoria e a todos os docentes que fazem parte dessa prestigiosa escola, por seu trabalho responsável e imprescindível à educação.

**À Presidência da empresa em que trabalho**, por ter me proporcionado mais uma etapa de crescimento profissional e por ter compreendido a importância do aprender para o indivíduo e para a coletividade organizacional.

**A todos os Companheiros do MEX**, pelos conhecimentos construídos em debates e pelo carinho de todos.

## RESUMO

O presente projeto desenvolve a ideia de que a gestão do conhecimento será eficiente se contemplar o conhecimento em suas duas principais modalidades: tácito, presente na mente das pessoas, e explícito, presente nos registros da organização, nos manuais e nos procedimentos. A conversão do primeiro para o segundo é a essência da criação do conhecimento. Seguindo esse princípio, a gestão organizacional deverá criar condições para trocas de experiências entre as pessoas, para que a conversão e consequente compartilhamento do conhecimento fluam de forma dinâmica na estrutura organizacional. Por um lado, a tecnologia é um meio de acesso para facilitar a disseminação da informação, por outro, a cultura organizacional deverá contribuir com elementos incentivadores à criação de novas ideias. Considerando esses preceitos, o projeto discutirá o relacionamento entre os conhecimentos tácito e explícito em quatro tipos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização.

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

## **ABSTRACT**

This project develops the idea that knowledge management will be efficient if it contemplates knowledge in its major categories: tacit, present in people's minds, and explicit, in the organization's records, manuals and procedures. The conversion from one to the other is the essence of knowledge creation. Following this principle, the organizational management should create conditions for the exchange of experiences among people for the conversion and consequent sharing of knowledge to flow dynamically in the organizational structure. Technology is a means of access to facilitate dissemination of information and organizational culture elements should contribute to encouraging the creation of new ideas. Considering these arguments, the project will discuss the relationship between tacit and explicit knowledge in four types of conversion, socialization, externalization, combination and internalization.

**Keywords:** knowledge management; tacit knowledge; explicit knowledge; knowledge conversions.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - O fluxo da informação e criação do conhecimento para a ação organizacional .....	16
Figura 2 - Espiral do conhecimento.....	29
Figura 3 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional ...	42
Figura 4 - Estrutura de uma organização inovadora.....	51
Figura 5 - Estrutura da organização em hipertexto.....	54
Figura 6 - Organograma 1 .....	97
Figura 7 - Organograma 2 .....	98

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Integração de processos e conceitos do modelo SECI .....	44
Tabela 2- Tabela adaptada: Equipe de criação do conhecimento; Fonte Nonaka e Takeuchi (1997) .....	46
Tabela 3- Principais Conceitos – Marco Teórico .....	72
Tabela 4- Quadro comparativo entre os conceitos de Nonaka e Takeuchi x Davenport e Prusak .....	87
Tabela 5- Funcionários contemplados na pesquisa .....	90

## **ANEXO**

### **LISTA DE GRÁFICOS**

- Gráfico 1 - O conhecimento prático é incentivado como rotina de aprendizado e treinamento?
- Gráfico 2 - Para a criação de um produto a empresa costuma se reunir com membros de várias áreas?
- Gráfico 3 - A empresa oferece uma distinção entre conhecimento, informação e dados para as áreas?
- Gráfico 4 - A empresa possui espaços reais ou virtuais para a troca de informação e experiências?
- Gráfico 5 - A empresa possui mecanismo de monitoramento para saber se todos os funcionários, independentes do nível hierárquico, sabem qual a direção que a empresa quer seguir?
- Gráfico 6 - Os erros nas tarefas de trabalho são considerados ferramenta de aprendizado organizacional?
- Gráfico 7 - No comportamento da alta-gerência se identifica a constância dos propósitos organizacionais?
- Gráfico 8 - Para a resolução de um problema a empresa costuma se reunir com membros preparados de diversas áreas?
- Gráfico 9 - A empresa possui compartilhamento do conhecimento dos novos processos, procedimentos e práticas das áreas?
- Gráfico 10 - A empresa possui práticas de socialização do conhecimento adquirido por uma área, ou seja, o que uma área faz que dê certo é compartilhado para todos se beneficiarem?
- Gráfico 11 - A empresa mantém atualizados registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional?
- Gráfico 12 - Os processos de trabalho são frequentemente aprimorados e divulgados por todas as áreas?
- Gráfico 13 - A empresa possui avaliação e mensuração do capital intelectual encontrados nos colaboradores?
- Gráfico 14 - A empresa possui avaliação e mensuração do capital intelectual encontrados nos gerentes?
- Gráfico 15 - A média-gerência tem função integrativa/orientadora entre os objetivos da diretoria e a ação dos subordinados?

Gráfico 16 - Os canais de compartilhamento do conhecimento estão disponíveis para todos sendo rápido para encontrar e acessar?

Gráfico 17 - A empresa possui sistemas integrados, redes de conexões para compartilhar o conhecimento em todos os níveis da empresa?

Gráfico 18 - Quais canais a empresa disponibiliza para a prática do compartilhamento?

Gráfico 19 - A empresa possui avaliação e mensuração do valor encontrado na marca?

Gráfico 20 - A empresa estimula a inovação, criando e proporcionando um ambiente adequado e com possibilidades de repensar o que já existe?

Gráfico 21 - A empresa possui desenvolvimento das capacidades cognitivas dos indivíduos por meio de programa de melhoria de desempenho?

## SUMÁRIO

<b>1. O PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introdução ao problema .....	1
1.2 Objetivos .....	1
1.3 Suposição .....	2
1.4 Delimitação do Estudo .....	2
1.5 Relevância do Estudo .....	2
1.6 Estrutura do Trabalho .....	3
1.7 Introdução ao trabalho .....	4
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 O conceito de conhecimento para os pensadores .....	6
2.2 O conhecimento no contexto das teorias econômicas e administrativas7 .....	7
2.3 Diferenças entre os conceitos de conhecimento, informação e dados .....	13
2.4 O processo de utilização da informação na organização .....	15
2.5 Organização do conhecimento .....	20
2.6 Gestão do conhecimento .....	31
2.6.1 As condições para a criação do conhecimento .....	32
2.6.2 Ba: Local de criação do conhecimento .....	35
2.6.3 Promotores do conhecimento .....	38
2.6.4 Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional ...	41
2.7 A equipe de criação do conhecimento .....	45
2.8 Estrutura organizacional baseada no conhecimento .....	49
2.8.1 Modelo de duas empresas japonesas em estrutura hipertexto – Nonaka e Takeuchi .....	56
2.9 Barreiras à criação do conhecimento .....	62
2.10 A cultura da Organização Inteligente .....	66
2.11 Principais Conceitos.....	72

<b>3. Modelo de Processo de Gestão do conhecimento.....</b>	<b>72</b>
3.1 Modelo de Gestão do Conhecimento – Thomas Davenport e Prussak.....	73
3.1.1 Componentes básicos do conhecimento .....	74
3.1.2 Mercado do conhecimento.....	74
3.1.3 Indicadores do conhecimento .....	76
3.1.4 Ineficiência do mercado do conhecimento .....	76
3.1.5 Processos de gestão do conhecimento .....	78
3.1.5.1 Grupos e funções para a gestão do conhecimento .....	83
3.1.5.2 Projeto da Gestão do Conhecimento .....	84
<b>4. Principais Modelos selecionados .....</b>	<b>85</b>
4.1 Quadro comparativo.....	86
<b>5. Metodologia.....</b>	<b>88</b>
5.1 Apresentação e Desenvolvimento do Método .....	88
5.2 Avaliação das Entrevistas e Questionários .....	89
5.3 Perfil dos Entrevistados .....	89
5.4 Coleta e Análise dos Dados .....	91
5.4.1 Caracterização da Empresa .....	96
5.4.2 Estrutura Organizacional .....	97
5.5 Limitações do Método .....	99
<b>6. Considerações finais .....</b>	<b>99</b>
6.1 Sugestões para Estudos Futuros .....	102
<b>7. Bibliografia.....</b>	<b>103</b>

## **1. O PROBLEMA**

### **1.1 Introdução ao problema**

O ambiente externo em que as empresas estão inseridas mudou, tornando-se mais competitivo, complexo, dinâmico, ambíguo e repleto de inovação. Essas características presentes no mercado influenciam o ambiente interno das organizações, trazendo desafios de gestão relacionados ao desenvolvimento das pessoas, dos processos e da tecnologia. Nesse contexto, ter pessoas preparadas, que transformem o conhecimento tácito em conhecimento explícito, processos inteligentes, com reconhecimento do fluxo da informação, e sistema de compartilhamento do conhecimento tornam-se fundamental para competitividade das empresas, ou mesmo para um melhor planejamento dentro do segmento de atuação. É exatamente por reconhecer o grande volume de informação que circula no ambiente operacional, tático e estratégico da organização, que este projeto se propõe a investigar, na literatura atual, os conceitos de Gestão do Conhecimento necessários para o desenvolvimento de um modelo capaz de favorecer o uso do conhecimento para o desenvolvimento de competências, processos e produtos, que gerem melhores resultados para a organização. Ao considerar a Gestão do Conhecimento como fator crítico de sucesso, o presente trabalho perseguirá a premissa de que, ao desenvolver o processo de GC<sup>1</sup>, o saber de uma organização pode ser melhorado continuamente e aplicado de forma mais eficiente para produzir novos conhecimentos. Assim a pergunta investigativa que direcionou este trabalho, desde o projeto inicial, foi: em estágio, nível ou etapa de desenvolvimento do processo de Gestão do Conhecimento, à luz da literatura atual, se encontra a Seguradora de Vida e Previdência?

### **1.2 Objetivos**

O presente trabalho tem por objetivo geral, desde o projeto inicial, identificar o estágio, nível ou etapa do processo de desenvolvimento da GC que se encontra a Seguradora. Tem como objetivos secundários, estabelecer os principais marcadores de cada etapa do processo e os conceitos relacionados a eles.

Além disso, o trabalho evidencia algumas discussões que emergiram sobre o tema e busca contextualizar a importância da interação entre tópicos como conhecimento,

---

<sup>1</sup> Doravante, a cada abreviatura, consultar a lista de abreviaturas, disponível na parte pré-textual desta dissertação.

aprendizagem, competência, cultura organizacional e sistematização, importantes peças para a Gestão do Conhecimento.

### **1.3 Suposição**

O presente trabalho parte da identificação de que conhecimento é um bem intangível, que surge como vital no contexto organizacional. Esta abordagem, focada nesse bem intangível, tem sido sustentada por nexos cada vez mais fortes entre competitividade e Gestão do Conhecimento. Neste sentido, o presente trabalho tem como suposição inicial a ideia de que o conhecimento gerado pelas organizações, especificamente as organizações de seguros, foco deste projeto, deve ser gerido de forma mais eficiente, de maneira a gerar benefícios estratégicos, ou um conjunto de boas práticas, que permitirão a organização planejar melhor sua atuação no segmento em que atua. Cabe ressaltar que os investimentos feitos em capacitação de pessoas, dentro da empresa de seguros, têm sido identificados como Gestão do Conhecimento, evidenciando o equívoco estratégico do qual ela, a empresa, se utiliza no momento.

### **1.4 Delimitação do Estudo**

Cabe ressaltar que este trabalho tem como foco, desde o projeto inicial, analisar em que estágio, nível ou etapa do processo de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento se encontra a Seguradora. Neste estudo, foi importante considerar as lacunas entre investimento em capacitação e Gestão do Conhecimento. Por fim, o trabalho compilou as principais abordagens para o conceito de Gestão do Conhecimento e ofereceu um caminho, ainda que inicial, para se pensar quais etapas devem ser percorridas para implementar um processo de Gestão do Conhecimento.

Não é objeto deste estudo desenvolver um modelo de Gestão do Conhecimento para a Seguradora, dada a duração do programa de mestrado.

### **1.5 Relevância do Estudo**

Em quase tudo que uma organização realiza está presente um conjunto de informação e conhecimento de quem executa uma atividade. Segundo Chun Wei Choo, “sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se

transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologia da informação” (CHOO, 2006, p. 27). Com base nessa premissa, este trabalho almeja apresentar a importância da Gestão do Conhecimento para que as organizações e, em especial, a empresa de seguros, foco deste estudo, reconheça caminhos para sistematizar suas melhores práticas, informações e processos. O reconhecimento de que todos esses fatores estão interligados e de que eles devem ser administrados de forma estratégica torna relevante o estudo da GC. Além disso, será importante para a Seguradora reconhecer em que nível do processo de implementação ela se encontra e demonstrar a diferença entre os conceitos de conhecimento, informação e dados, que, apesar de serem conceitos próximos, têm aplicação diferente quanto à complexidade, à densidade das ações e aos resultados esperados. Ao identificar o segmento de seguros, como *comidites*, torna-se relevante criar significados e signos internos, que possibilitem a organização crescer e se diferenciar da concorrência. Reconhecendo na GC um caminho, este estudo analisa, à luz da literatura atual, as etapas que compõem o processo de implementação da Gestão do Conhecimento necessárias para qualquer empresa que deseje se apropriar dessa tecnologia, em especial a Seguradora, foco deste trabalho. Para corroborar ainda mais este estudo, Chun Wei Choo é incorporado como referência bibliográfica, pois para ele:

A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento. (CHOO, 2006, p. 30)

Assim, percebendo que o mercado de seguros possui características de negócio muito dependente do conhecimento, presentes na ação de criar e de desenvolver produtos e serviços para públicos específicos, trago a necessidade de esse setor recorrer a práticas mais estruturadas, para gerar maior diferenciação dos seus serviços e dos seus produtos em relação à concorrência.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No capítulo 1 estão descritos os pressupostos deste trabalho, desde o projeto de pesquisa inicial. No capítulo 2 apresento o marco teórico, isto é, todo embasamento conceitual que permite compreender o conceito de conhecimento, sua criação, as diferenças em terminologias e o processo de informação. No capítulo 3 e 4 está descrito o modelo de processo de implementação da gestão do



conhecimento. No capítulo 5 está descrito o percurso metodológico e, no capítulo 6, os resultados da pesquisa e a conclusão.

## **1.7 Introdução ao trabalho**

Muitas vezes, diz-se que as questões mais simples são as mais difíceis de responder. Como pode ser? A lógica da Gestão do Conhecimento passa por esse raciocínio do simples que se torna complexo, diante da pergunta o que é Gestão do Conhecimento? O debate sobre conhecimento, sua criação e sua administração organizacional se mostra interminável. A visão de Nonaka, reconhecido como principal estudioso do assunto na atualidade, traduz conhecimento como “a crença verdadeira justificada” (NONAKA, 1997, p. 63). Esse mesmo autor sugere pensar no conhecimento dentro de um recorte que contextualiza os objetivos da organização e o mercado em que ela se insere. Em uma perspectiva construtivista, o conhecimento é um ato de criação social e cultural. Assim, podemos entender por que ele é fluido, dinâmico, intangível, tanto tácito (informal, subliminar), como explícito (formalizado), incorporado a grupos e indivíduos, e socialmente construído. Ou seja, criar conhecimento, qualquer que seja o ambiente em questão, é sempre um processo extremamente frágil. A importância do conhecimento não é uma descoberta recente. Há muito, esse conceito reflete a ideia de poder. Entretanto, somente nas últimas décadas, as organizações descobriram que a capacidade de gerar e de utilizar conhecimento dentro delas é básica para criar competências e identidades específicas, proporcionando, portanto, diferenciais competitivos e crescimento econômico. O compartilhamento e o uso do conhecimento sustentam a interseção entre tecnologia e modelo de negócio, o que, por sua vez, gera a inovação, uma vantagem competitiva indubitável.

No decorrer deste trabalho de pesquisa abordaremos detalhadamente a criação do conhecimento organizacional, segundo alguns autores que se destacam no debate desse tema. Contudo é importante dizer que a Gestão do Conhecimento comunica com a pergunta simples que se torna difícil, citada na origem desta seção, “O que é Gestão do Conhecimento? Seu conceito é questionado por muitos autores que não reconhecem como possível gerenciar algo que está dentro do indivíduo. Todos os que são citados nesta pesquisa são unânimes quanto às condições e às estruturas necessárias para apoiar e promover a sua criação dentro da empresa.

Dito isso, esta dissertação pretende se voltar para o tema “conhecimento” e para sua gestão, de maneira a evidenciar as principais visões dos estudiosos do assunto e os estágios, níveis ou etapas de evolução do modelo, propiciando, dessa maneira, uma oportunidade à

Seguradora de comparar os conhecimentos, habilidades e atitudes atuais, com uma proposta verdadeira de criação do conhecimento e com os benefícios decorrentes da sua implementação.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 O conceito de conhecimento

A ciência que estuda a origem e os fundamentos filosóficos do conhecimento é a “epistemologia”. Conceitos encontrados em disciplinas como economia, administração e teoria da organização têm sua origem na epistemologia e, por conseguinte, na contribuição de vários filósofos, que, por sua vez, influenciaram os pensamentos e os conceitos gerenciais modernos sobre o conhecimento e a inovação. Para seguirmos com a definição a respeito do conhecimento, será importante nos referirmos a duas tradições opostas, ainda que complementares. O “racionalismo”, que acredita ser possível adquirir o conhecimento por dedução, através do raciocínio, e o “empirismo”, que acredita ser possível adquirir o conhecimento por indução, a partir das experiências sensoriais. Essas duas tradições alicerçam a busca sobre o que é o conhecimento.

O racionalismo acredita que o verdadeiro conhecimento é produto de um processo mental ideal e que existe um conhecimento *a priori* que não precisa ser justificado pela experiência sensorial, e afirma que a verdade absoluta surge de uma argumentação racional baseada em axiomas.

O empirismo, ao contrário, alega que não existe conhecimento *a priori* e que a única fonte de conhecimento é a experiência sensorial. Foi Platão (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997) quem difundiu a perspectiva racionalista, desenvolvendo a teoria de ideia como uma forma, vista através do olho mental puro e, ao mesmo tempo, a teoria do ideal máximo a que o espírito humano aspira: o saber.

Ao falar dos desafios contemporâneos da interação entre o eu e o mundo externo na busca de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) tem a intenção clara em estabelecer um relacionamento forte e perfeito entre o conhecimento e a ação. A intenção de Nonaka e Takeuchi (1997) é estabelecer uma correlação perfeita entre teoria e prática, conhecimento e ação. Nonaka e Takeuchi argumentam que “as ideias não têm valor, exceto quando passam para as ações que reagrupam e reconstroem em maior ou menor medida, o mundo no qual vivemos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 31).

O que é interessante, sob o ponto de vista empresarial, é que a definição do conhecimento, não segue uma conceituação unânime, demonstrada através das correntes filosóficas apresentadas a cima, assim como a gestão do conhecimento não será matéria unânime entre os vários teóricos que se dedicaram ao assunto. As bases teóricas e suas

diferenças conceituais servirão de base para os conceitos que serão apresentados neste trabalho sobre a origem do conhecimento na organização e os principais aspectos da gestão do conhecimento.

## **2.2 O conhecimento no contexto das teorias econômicas e administrativas**

Falar em Gestão do Conhecimento sem que possamos contextualizar o conceito de conhecimento na organização não faz sentido, uma vez que os conceitos são complementares e, às vezes, se sobrepõem. Várias foram as perspectivas conceituais apresentadas ao longo dos tempos que contribuíram para a evolução da importância e criação do conhecimento para a organização. As descrições que se seguirão relacionarão as principais teorias que trataram o conhecimento quanto ao tipo e às formas de adquiri-lo. Procuraremos relacionar os teóricos da economia e da administração de maneira que a evolução histórica do termo nos remeta à origem da necessidade de se organizarem, de se criarem modelos e condições para que o conhecimento surja e seja compartilhado por todos os membros da organização. O desenvolvimento desse conceito recairá na necessidade da Gestão do Conhecimento como um fator de diferencial competitivo.

Hayek (1945) é um pensador pertencente à escola Austríaca de economia que postulou a dificuldade de acessibilidade do conhecimento, intangibilidade e subjetivismo, por ser o conhecimento um comportamento apresentado pelo indivíduo e que depende de inúmeras condições para se manifestar. Argumentou que a apreensão do conhecimento só acontece em parte, uma vez que as pessoas não conseguem apreender todos os aspectos do objeto ou da situação. O caráter peculiar dos problemas de ordem econômica e racional é determinado exatamente pelo fato de que o conhecimento das circunstâncias que devemos utilizar nunca existe de forma concentrada ou integrada, mas apenas como partes dispersas de conhecimentos incompletos e frequentemente contraditórios, que os indivíduos possuem separadamente. “O problema da sociedade, portanto, não é apenas o problema de como alocar os recursos ‘dados’... é um problema da utilização do conhecimento que não é dado a ninguém em sua totalidade” (HAYEK, 1945, p.519-520).

Schumpeter (1951) se refere ao conhecimento como responsável pela dinâmica da mudança econômica capitalista. O autor se refere ao surgimento de novos produtos, métodos de produção e mercado como derivados da possibilidade de combinar o conhecimento explícito circulante na organização. Schumpeter (2002) introduziu sua famosa noção de destruição criativa como o motor que mantém o capitalismo em movimento e para frente e,

referindo-se ao empreendedor como o responsável por dirigir esse motor, como o agente de mudanças econômicas e tecnológicas. Para Schumpeter (2002) o empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com ideia do negócio.

Edith Penrose (1959) concentrou seus estudos no crescimento da empresa em função do acúmulo de recursos humanos e materiais e dos serviços que eles são capazes de prestar às firmas em que se inserem. Sua teoria demonstra que as firmas são uma organização administrativa dotada de suas próprias histórias e também dotada de conhecimento e experiência acumulados dentro da empresa e, portanto, específicos à empresa. Penrose foi além ao se referir ao planejamento como função central que possibilita o crescimento das empresas. Ao se referir às pessoas responsáveis pelo planejamento, afirmou que elas criam “imagens” ou modelos mentais da empresa, avaliando as oportunidades e limitações do meio. Ela continuou afirmando que essas imagens surgem da experiência e do conhecimento dentro da empresa. Penrose (1959) vê a empresa como um conjunto de recursos, cuja utilização é organizada por um quadro de referência administrativo. Para a autora, os produtos finais da firma representam as possibilidades pelas quais a empresa pode utilizar seu conjunto de recursos para desenvolver suas potencialidades básicas. As empresas diversificam seus produtos, porque extraem suas vantagens de imperfeições do mercado.

Nelson e Winter (1977; 1982), em sua teoria evolutiva da mudança econômica e tecnológica, referem-se à empresa como organização que detém conhecimento específico, que, a partir desse conhecimento, torna-se produtiva. Argumentam que a organização não se pauta pela racionalidade global, nem por estruturas isoladas que guiem as mudanças. Para esses autores, o conhecimento é armazenado sob a forma de *padrões de comportamentos regulares e previsíveis*, ou o que chamaram de *rotinas* e igualaram a *genes*. A interação cumulativa das hierarquias das rotinas, desde a mais básica, no chão de fábrica, até aquelas usadas pelos gerentes para controlar as atividades, formarão um conjunto de atividades padrão, que, por sua vez, representa uma sequência de ações coordenadas entre as pessoas. Essas atividades terão como consequência a produtividade, que, segundo os autores, diferenciará uma empresa de outras semelhantes, na mesma linha de negócio. Ao se referirem às crenças cognitivas, entenderam-nas como o viés que determinará um caminho natural para a evolução tecnológica, que é a essência do conhecimento e que direcionará a organização para caminhos mais produtivos.

Para continuar neste histórico, daremos foco à Teoria da Administração, que, de forma semelhante à Teoria Econômica, contribui com grandes autores que abordaram o conhecimento e sua importância para a organização.

Taylor (1911) criou os fundamentos da Administração Científica, cujo objetivo principal era criar um método para aumentar a eficiência na produção. A Administração Científica foi uma tentativa de formalizar as experiências e as habilidades tácitas dos trabalhadores em conhecimento científico e objetivo.

Nas décadas de 20 e 30, em oposição à Teoria da Administração Científica, surge a Teoria das Relações Humanas, liderada por George Elton Mayo, que, através das suas pesquisas, demonstrou que fatores sociais, como moral, a *noção de fazer parte* de um grupo de trabalho e as habilidades interpessoais, eram importantes para o aumento da produtividade. A teoria das Relações Humanas sugeriu que os fatores humanos desempenhavam um papel significativo no aumento da produtividade, através da melhoria contínua do conhecimento prático detido pelos operários do chão de fábrica.

Com Barnard (1938) se criou um modelo híbrido, que conjugava o racionalismo mecanicista, enfatizado pela Administração Científica, e os fatores humanos, ressaltados pela Teoria das Relações Humanas. Barnard tratou o conhecimento basicamente de duas formas. Primeiro, se referiu ao conhecimento não apenas como uma forma linguística, mas também como uma forma de conteúdo não linguístico, comportamental. Segundo, se referiu aos líderes como os criadores de valores, crenças e ideias, a fim de manter o sistema de solidez do conhecimento dentro da organização para administrar a organização como um sistema cooperativo. Barnard (1938) reconheceu a importância da integração dos processos lógicos e não lógicos da atividade mental humana, do conhecimento científico e comportamental e das funções gerenciais e morais dos executivos.

A partir da tentativa de Barnard de sintetizar as visões científica e humanista da administração, autores como Simon (1945) influenciado pelos progressos da ciência computacional e cognitiva, criou uma visão da organização como *máquina de processamento de informações*. Ele desenvolveu uma teoria científica da resolução de problemas e tomada de decisões baseada no pressuposto de que a capacidade cognitiva humana é inerentemente limitada. Usando esse conceito de *racionalidade limitada*, Simon desenvolveu um modelo computacional do processo de pensamento humano como forma de processamento de informação. Segundo esse modelo, os seres humanos agem como processadores das informações captadas sensorialmente. Ao interpretar essas informações, atribuindo-lhes significado, o indivíduo as transforma em conhecimento, que será a base para a tomada de

decisão. Simon, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), enfatizou o aspecto lógico do raciocínio humano, os aspectos decisórios na organização, e enfatizou as limitações da capacidade cognitiva humana. Acabou desconsiderando o aspecto comportamental, discutido por Barnard, e o conhecimento tácito, enfatizado por Polanyi (1966).

Ao seguir a linha do conhecimento que possibilita a tomada de decisão, podemos inferir sobre o Modelo da Lata de Lixo, proposto por Cohen, March e Olsen (1972), que se contrapõe a Simon. Esse modelo enfatiza a natureza irracional e ambígua da resolução de problemas e da tomada de decisões. O Modelo da Lata de Lixo observou o papel da ambiguidade ou desordem na organização. A seleção de oportunidades é igualada a “lixo” e os problemas, os responsáveis e as soluções, comparados a “lata de lixo”. Nesse sentido, os autores criticam o modelo de tomada de decisão e afirmam que uma organização “é um conjunto de escolhas que buscam problemas” (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972, p.2). É como dizer que ela busca resolver aquilo que sua competência e habilidade podem tratar. Quanto aos atores organizacionais, os autores referem-nos como agentes de decisões, que estão em busca de trabalho, ou seja, as organizações constroem as preferências para a solução dos problemas e as preferências constroem a ação. A compreensão do problema e das soluções é limitada e as organizações operam em um sistema de tentativa e erro. Em síntese, o modelo advoga que *soluções procuram por problemas*. As escolhas compõem um *garbage can*, no qual vários tipos de problemas e soluções são colocados pelos participantes, à medida que eles aparecem. Essa abordagem também caracteriza a organização como um sistema de percepção que atribui significado ao que aconteceu retrospectivamente, mas não a um sistema de planejamento e processos decisórios dedutivos, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). Esse modelo se refere aos indivíduos envolvidos no processo de aprendizagem organizacional como aqueles que têm ideias relativamente aleatórias. Além disso, só quando há de fato uma causalidade é que o conhecimento organizacional tenderá a aumentar.

Weick (1993) argumentou que as informações e significados compartilhados se tornam estruturado na organização e nos comportamentos. Será através do desenvolvimento compartilhado do significado e da compreensão que os ciclos de comportamentos estruturados ocorrerão, em face das várias interpretações e discordâncias em torno de uma dimensão do significado, desde que haja consenso em relação à compreensão. O consenso entre os membros caracteriza o ato de organizar e permite à organização interpretá-lo como um sistema.

Na década de 80, surge a necessidade de uma análise mais profunda dos processos organizacionais, em detrimento de fatores mais humanos e, com isso, esforços são

empreendidos para o compartilhamento de valores entre os funcionários. Surge a preocupação com o estudo da Cultura Organizacional e, através de Peters e Waterman, Schein e Hofstede, surgiram contribuições importantes acerca dos fatores humanos, como: valores, crenças, significados, compromissos e símbolos. Ao tratarem da cultura da organização, Schein (1985) define a cultura como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu como resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e, da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. Algo importante para colocarmos em foco é que a cultura de uma organização, segundo esse autor, muda à medida que é resignificada, ou seja, há um processo de reinterpretação dos valores e do aprendizado, o que possibilita a adaptação às demandas do mercado externo e, conseqüentemente, a acomodação interna dos processos e das relações. Segundo Schein, a mudança cultural ocorrerá lenta e progressivamente em função das adaptações necessárias ao longo dos tempos. Hofstede (2001) define cultura como um programa mental coletivo das pessoas em um ambiente. Interessante chamar atenção para a questão sociológica que se desenha na teoria do autor. Ele afirma que a cultura não é uma característica individual, mas uma construção coletiva de um grupo, que foi condicionado pelos mesmos estímulos. Hofstede (2001) também apregoa a possibilidade da mudança cultural, mas afirma ser através de uma mudança da programação mental coletiva. Importante demonstrar que apesar dos aspectos semelhantes no conceito de cultura, a visão de Schein é psicológica e a de Hofstede, sociológica, frente ao mesmo fenômeno. Esses autores reconheceram em seus estudos a importância do conhecimento para a organização e a necessidade de compartilhamento entre os indivíduos para gerar mudança.

Também na década de 80, surge, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), uma nova tentativa de síntese das visões humanista e científica. Três visões surgiram na tentativa de compilar o que já existia a respeito do conhecimento na organização. A primeira que citaremos é a visão de Drucker, enfatizando a *sociedade do conhecimento*; a segunda, os conceitos de Argyres e Schön, que enfatizam a aprendizagem, relacionando-a com a mudança; e a terceira, os conceitos de Prahalad e Hamel, com a teoria baseada em recursos.

A evolução da sociedade industrial do pós-guerra para uma sociedade de serviço, ou sociedade da informação, deu origem à sociedade do conhecimento. Foi Peter Drucker um dos pioneiros por perceber essa transformação e cunhar termos como “o trabalhador do conhecimento” ou “trabalho do conhecimento”. Suas ideias falam sobre a mudança do recurso econômico básico de “capital” para “conhecimento” e enfatizam a importância dos



trabalhadores, principais detentores da inteligência. Sua teoria aborda aspectos da gestão da organização, ao se referir à necessidade de desenvolvimento de práticas sistemáticas para administrar a autotransformação comum na era do conhecimento. Peter Drucker aborda a necessidade de se aprenderem novas formas de atuar, em função de um processo contínuo de melhoria e de compartilhamento da informação, e sinaliza para a obsolescência do conhecimento. Ao se referir ao conhecimento tácito, Drucker o traduz com os conceitos de aprendizado e de experiência como forma importante para se adquirir novos conhecimentos, porém trata a metodologia e a capacidade de sistematizar o conhecimento como importantes para a conversão de experiências em algo que pode ser aprendido. Ele afirma que essa conversão ocorrerá a partir do compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos da organização.

A segunda visão de Argyres e Schon (1978) trata de dois tipos de aprendizagem: “Aprendizado I” e “Aprendizado II” (Bateson, 1973), ou “aprendizado de circuito simples” e “aprendizado como circuito complexo”, sendo este último o responsável pela mudança. Essa visão trata o aprendizado organizacional como aquele que ocorre em função da necessidade de constante atualização do conhecimento por parte das organizações. Ao se referir ao aprendizado, Cohen e Sproull (1991) corroboram as ideias de Argyres e Schon e postulam a existência de dois tipos: o aprendizado a partir do *know-how*, que confere ao indivíduo a capacidade de resolver problemas já dimensionados, e o aprendizado a partir de novas premissas, que possibilita a criação de novos modelos mentais e paradigmas transformados para o que a nova realidade exige. Será com Peter Senge (1990) que o aprendizado organizacional ganhará uma visão “pedagógica”. Se compararmos seus conceitos da necessidade de “aprender a reaprender”, teremos de forma análoga as ideias das teorias construtivistas do aprendizado humano, que versam sobre a construção de novos conceitos e sobre o desenvolvimento dos indivíduos a partir da sedimentação de habilidades críticas, já conquistadas anteriormente. Peter Senge (1990) argumenta que a organização que aprende tem capacidade de aprendizado ativo e de aprendizado adaptativo, sendo essas capacidades as fontes sustentáveis de vantagem competitiva. Senge (1990) sugere que as disciplinas essenciais para se construir uma organização que aprende são: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, trabalho em equipe e, a quinta, disciplina, que seria a base para o desenvolvimento de todas as outras, para a visão sistêmica. Senge (1990) escreve em seu livro *A Quinta Disciplina*:

É impossível dizer como serão a forma e o caráter das empresas do século 21, mas algumas de suas dimensões já começam a delinear-se na bruma. Parece que elas

serão caracterizadas pela maior distribuição do poder decisório, pela liderança de indivíduos em todos os níveis e pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico como forma de incrementar o pensamento reducionista tradicional. As habilidades humanas serão substituídas por habilidades pessoais e interpessoais tão sofisticadas quanto às atividades de marketing, produção e finanças presentes nesta era. (SENGE, 1990, p. 11)

Na terceira visão, Prahalad e Hamel (1990), em seu artigo sobre as *core competences* da empresa, enaltecem os pressupostos da Teoria da Firma [*resource based view of the firm*] e o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade) – contexto em que a empresa, através de iniciativa empreendedora, deve focar seus recursos em áreas de excelência específicas, definir *core competences*, inovando continuamente. Segundo esses autores, para serem chave, as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Uma competência essencial deve estar relacionada ao profundo conhecimento de qualquer estágio do ciclo de negócio, porém ela deve estar sistematizada no processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos.

Essa breve evolução das teorias objetivou dar um contorno ao tema do conhecimento e da aprendizagem organizacional. Observamos que, ao longo das décadas, o conhecimento ganhou importância, tornando-se um fator central a ser administrado. Para dar continuidade ao trabalho, passaremos para aspectos mais específicos da gestão do conhecimento, como a diferença de definição de termos como conhecimento, informação e dados.

### **2.3 Diferenças entre os conceitos de conhecimento, informação e dados**

Muito se fala a respeito dos conceitos de conhecimento, informação e dados, porém o objetivo desta seção é estabelecer as principais diferenças entre os termos e sua aplicação. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento e a informação são termos usados, com frequência, para o mesmo propósito, porém, para eles, há uma nítida distinção. Enquanto o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo uma função de atitude ou intenção específica, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Se o conhecimento está relacionado à ação e é sempre direcionado a algum fim, a informação consiste em lançar um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos. Ambos dizem respeito ao significado e, segundo Dretske:

A informação é um produto capaz de gerar conhecimento um sinal que transmite o que podemos aprender com ela... O conhecimento é identificado como crença produzida (ou sustentada) pela informação. (DRETSKE, 1981 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.44,86).

Nonaka e Takeuchi (1997) dividem a informação sob duas perspectivas, a sintática (ou volume de informação) e semântica (ou o significado), e afirmam que a informação semântica é a mais importante para a criação do conhecimento, pois ela se concentra no significado transmitido. Assim, eles defendem que:

A informação é um fluxo de mensagens enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação ancorado nas crenças e compromissos do seu detentor. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.56)

Para finalizar a distinção, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que tanto a informação, como o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais, na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas.

Berger e Luckmann (1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997) argumentam que as pessoas que interagem em um determinado contexto histórico e social compartilham informações, a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade, o que, por sua vez, influencia seu julgamento, seu comportamento e suas atitudes. Davenport e Prusak afirmam:

Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos normalmente é uma questão de grau [...] dados são um conjunto de fatos distintos, relativos a eventos [...] utilitariamente descrito como registros estruturados de transações. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 1)

Davenport e Prusak (2003) alertam para a dificuldade que as empresas encontram na definição desses três termos e sinalizam que o fracasso ou o sucesso de suas ações depende da identificação correta de qual conceito a empresa necessita para desempenhar sua estratégia. Peter Drucker disse: “informações são dados dotados de relevância e propósito” (DRUCKER apud DAVENPORT; PRUSAK, 2003 p. 3).

Davenport e Prusak (2003) ressaltam que todas as organizações precisam de dados e que, quantitativamente, as empresas avaliam a gestão de dados em termos de custo, capacidade e velocidade. Embora reconheçam a importância dos dados para a organização, eles identificam a dificuldade de armazenamento de muitos dados e apontam para a possível dificuldade de extração de significado, afirmando que dados não tem significado inerente.

Dados descrevem apenas parte do que aconteceu, não fornecem julgamento, nem interpretação, tampouco qualquer base sustentável para a tomada de ação. [...] Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer”. (DAVERPORT; PRUSAK, 2003 p.3)

Davenport e Prusak (2003) concordam com Nonaka e Takeuchi, no sentido de que a informação tem significado e acrescentam que a informação possui valor. Segundo eles, para que os dados tornem-se informação, serão necessários: a contextualização (finalidade), categorização (componentes essenciais), cálculo (análise matemática), correção (eliminação dos erros) e condensação (forma mais concisa). Ao falar de conhecimento, mais uma vez, os autores se identificam com o conceito de Nonaka e Takeuchi, segundo o qual o conhecimento está ligado à ação. E ressaltam que o conhecimento está intimamente ligado à informação e que a transformação da informação para conhecimento ocorre por: comparação (de que forma usamos essa informação em situações conhecidas?), consequência (que implicações para a tomada de decisão?), conexões (qual a relação desse conhecimento com o que existe?) e conversação (o que pensam as outras pessoas?).

Para finalizar essa definição, os autores Davenport e Prusak ratificam: “o conhecimento é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contato pessoais que vão de conversas a relações de aprendizado” (DAVERPORT; PRUSAK, 2003 p. 7). Nada falam a respeito do conceito de dado.

Rivadavia Alvarenga Neto, em entrevista à revista HSM Management, nº 84, de janeiro e fevereiro de 2011, concorda a respeito da confusão dos termos e adianta sua opinião dizendo que esse debate a cerca dos conceitos de dado, informação e conhecimento é interminável. Segundo Rivadavia Alvarenga Neto:

É fundamental a discussão epistemológica e conceitual acerca dos fatores-chave da competitividade organizacional dos tempos atuais: informação e conhecimento. As definições de dado, informação e conhecimento são os marcos teóricos conceituais iniciais e balizadores das formulações, propósitos e discussões atinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento. (RIVADÁVIA ALVARENGA NETO, 2008, p. 17)

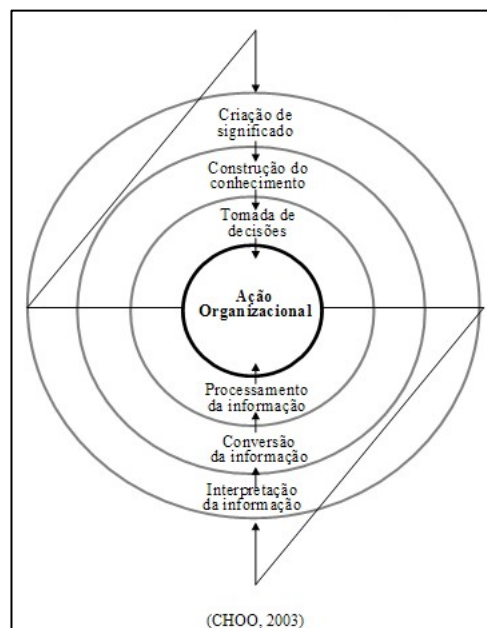
Chun Weio Choo (2006) trata a informação como peça fundamental para organização e afirma ser a partir desse conceito que toda a gestão estratégica do negócio se desenvolve. Dedicaremos uma seção para ampliar o conceito da informação segundo esse autor.

Interessante percebermos que todos os autores citados entendem a dificuldade do termo e dedicam estudos para explicar as diferenças. Entretanto, todos são unânimes na afirmação de que esses conceitos, se isolados, nada contribuem e que a integração deles será fundamental para a gestão do conhecimento na organização e sua estruturação será capaz de determinar o sucesso ou fracasso do negócio.

## **2.4 O processo de utilização da informação na organização**

Segundo Chun Wei Choo (2006), a informação é um componente intrínseco da formação da organização, assim como o conhecimento é intrínseco ao ser humano. Para ele, a informação é vital para o crescimento e a adaptação da empresa. Contudo, a transformação da informação em percepção, conhecimento e ação depende do indivíduo e dos processos organizacionais que compõem o negócio empresarial.

Em seu livro *A Organização do Conhecimento*, Chun Wei Choo (2006) organiza três arenas distintas, em que a criação e o uso da informação desempenham papel estratégico para a organização. A primeira se refere à informação sobre o ambiente externo e às mudanças estratégicas necessárias a serem aplicadas para gerar competitividade. A segunda arena, a que mais interessa para o foco deste trabalho, é a aquela em que a informação gera para a organização novos conhecimentos por meio do aprendizado. De forma estratégica, os novos conhecimentos se tornarão novas capacidades, novos produtos e serviços e aperfeiçoamentos dos processos organizacionais. A terceira arena se refere ao uso estratégico da informação selecionada e bem interpretada, aquela capaz de gerar decisões compatíveis aos objetivos da empresa. Chun Wei Choo (2006) explica que as três arenas da informação, quais sejam, criação de significado, construção do conhecimento e a tomada de decisões, poderão ser vistas como três camadas concêntricas, em que cada camada produz o fluxo de informação para a camada seguinte. A trilha da informação partiria do mundo externo e progressivamente seria incorporada à organização de forma a permitir a ação favorável aos negócios:



**Figura 1 - O fluxo da informação e criação do conhecimento para a ação organizacional**

Conforme gravura o fluxo da informação e criação do conhecimento para a ação organizacional começa com a Criação do Significado, definida por Chun Wei Choo (2006) como a primeira camada concêntrica do fluxo da informação no ambiente organizacional. Consiste na interpretação de notícias e mensagens sobre o ambiente. Nessa etapa, o principal objetivo será resolver a ambiguidade das informações sobre o ambiente. Será importante criar e identificar fatos recorrentes, de modo a estabilizar o ambiente e torná-los mais previsíveis. A forma de dar sentido ao ambiente foi descrita por Chun Wei Choo (2006) por quatro processos interligados: mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção.

Para Choo (2006), a construção de significado começa quando surge alguma mudança no ambiente da organização, provocando perturbações nos fluxos de experiências já estabelecidos, afetando seus membros. No momento em que essa nova informação circula, para entendê-la, aspectos da situação serão selecionados e rotulados, a fim de se encontrarem relações que façam sentido para aquele ambiente e para aquelas pessoas. A seleção, afirma Choo (2006), envolve a sobreposição de várias estruturas de relações possíveis sobre os dados brutos interpretados, em uma tentativa de reduzir sua ambiguidade. O que se pretende é, a partir dos mapas causais, explicar as estruturas já consolidadas, confrontando-as com o presente, de forma a criar sentido. Na terceira etapa do processo de construção de significado, encontramos a retenção. A retenção são as interpretações e análises feitas e armazenadas como produto, ou resultado do cenário já decodificado. Segundo Choo (2006), essa terceira fase pode ser definida como “uma interpretação adequada de acontecimentos prévios armazenados na forma de afirmações causais que decorrem da ligação de algumas atuais interpretações e/ou seleções” (CHOO, 2006, p. 34). Na perspectiva do processo de construção de significado, a razão pela qual uma organização existe é para interpretar cenários, de forma a reduzir a ambiguidade dos mesmos e a se posicionar diante dos fatos:

As organizações devem fazer interpretações. Os executivos devem mergulhar literalmente no exame de acontecimentos que constituem e cercam a organização e tentar colocar alguma ordem neles... interpretações é o processo de traduzir esses acontecimentos, desenvolver modelos para entendê-los, dar-lhes significado e reunir esquemas conceituais” (WEICK, 1983 apud CHOO, 2006, p. 36).

A segunda camada, conforme figura acima, versa sobre a construção do conhecimento identificada por Chun Wei Choo (2006) como a etapa da construção do conhecimento que será dependente da interpretação socialmente construída da informação, que, partindo do ambiente externo, é resignificada internamente, gerando novos produtos, serviços e melhorias.

Nonaka (1997) afirma que o conhecimento reside na mente dos indivíduos e que esse conhecimento pessoal deve ser convertido em conhecimento compartilhado e transformado em inovação. Usar o conhecimento para tomar decisões estratégicas é o que toda empresa deseja fazer, porém não são todas que desfrutam desse privilégio. A capacidade para usar *know-how* passa pela construção do conhecimento no ambiente empresarial. Nonaka (1997) afirma que a construção do conhecimento surge a partir do relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ou seja, a partir da conversão de um para outro. Ele define o conhecimento tácito como aquele que se refere ao conhecimento pessoal e que é constituído pelo *know-how* subjetivo dos *insights* e intuições que uma pessoa tem, após estar imersa por muito tempo em uma atividade específica. O conhecimento explícito é o conhecimento formal, frequentemente codificado em regras e especificações. Os dois tipos de conhecimento são complementares e, somente quando há conversão do tácito para o explícito, é que a organização será capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Choo (2006) se refere aos conceitos de Nonaka sobre as quatro maneiras de converter o conhecimento: socialização, exteriorização, combinação e internalização.

A teoria de Nonaka e Takeuchi sobre a criação do conhecimento na empresa terá um capítulo lhe dedicado, em que exploraremos todos os conceitos aqui apresentados e nos aprofundaremos em outros.

A última camada concêntrica de acordo com a figura ilustrativa representa a tomada de decisões identificada por Chun Wei Choo (2006) como o processo de ação em si, onde a organização decidirá que estratégia utilizará, uma vez que o significado da informação já foi interpretado e o conhecimento, construído. A tomada de decisão é um aspecto da informação que será limitada e poderá ser explicada pelo princípio da Racionalidade Limitada, de Simon:

A capacidade da mente humana de formular e solucionar problemas complexos é muito pequena, comparada com o tamanho dos problemas cuja solução requer um comportamento objetivamente racional do mundo real – ou mesmo uma aproximação razoável a essa racionalidade objetiva. (SIMON, 1993, p. 198).

Simon (1993 apud CHOO, 2003) identifica três categorias de limites: o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos, pela extensão do conhecimento e das informações que possui e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização.

Ao se referir à limitação do ser humano, surge o importante papel da organização. A organização poderá mudar os limites da racionalidade humana se puder criar ou mudar o ambiente interno, possibilitando ao indivíduo alcançar propósitos mais amplos. Um ponto que se desenha nessa concepção é a definição, por parte das organizações, das premissas que

levarão ao processo decisório. Ao estabelecer essas premissas, o indivíduo poderá se orientar e decidir de forma mais adequada aos interesses da organização. Simon (1993) argumenta que o ator organizacional se comporta de duas maneiras no momento de decidir. Primeiro, ele busca a alternativa de ação que seja satisfatória ou suficientemente boa, mas não a melhor. Nesse esquema, ele se propõe a decidir a partir do conhecimento disponível, mas não absoluto, que o cenário apresenta. A segunda maneira de se comportar no momento de decidir, segundo Simon (1993), é simplificando a decisão. Através das rotinas, regras e princípios, os atores organizacionais reduzem a incerteza e a complexidade, por enquadrar os eventos em repertórios já desenvolvidos. Esses repertórios são os programas de desempenho, que direcionam a maior parte dos comportamentos dentro da organização. Esses programas cumprem várias funções importantes, pois balizam as decisões dos indivíduos por critérios claros e objetivos e legitimam a organização externamente para os acionistas e para a comunidade a que se destina. Se por um lado esses programas de desempenho são importantes, porque direcionam e comunicam ao coletivo formas e procedimentos, por outro, eles também podem ser fontes de barreiras à criação do conhecimento (KAZUO ICHIO, 2008). O modelo de tomada de decisão é um modelo racional, no qual as metas e objetivos estabelecidos são perseguidos e no qual a busca de informação e avaliação constantes dos resultados acontecerá em decorrência do alcance das metas estabelecidas. Esse modelo, segundo Choo (2003), é um modelo linear de troca de energia, com foco no fluxo de informações nos processos decisórios da organização.

Para alinhar de forma sintetizada a importância das três perspectivas do uso da informação, Choo afirma:

Os três modos de uso da informação se complementam. Um fornece as peças necessárias ao funcionamento do outro. A criação de significado oferece ambientes interpretados... que atuam como contextos significativos para a ação organizacional. As interpretações comuns ajudam a configurar o propósito ou a visão necessária para regular o processo de conversão do conhecimento em construção do conhecimento. A construção do conhecimento leva à inovação, na forma de novos produtos e novas competências. Quando é um momento de escolher um curso de ação em resposta a uma interpretação do ambiente, ou em consequência de uma inovação derivada do conhecimento, os responsáveis pelas decisões seguem regras e premissas destinadas a simplificar e legitimar seus atos. (CHOO, 2003, p. 50)

Ao descrevermos esse processo de informação organizacional, podemos perceber que essas três arenas são processos interligados, que compõem uma visão do todo com relação ao uso da informação na organização e, segundo Choo, “a organização que for capaz de integrar eficientemente esses processos [...] poderá ser considerada uma organização do conhecimento” (CHOO, 2003, p.51) .



## 2.5 Organização do conhecimento

Esta seção terá como objetivo descrever o que é uma organização do conhecimento e que ambiente ela gera para que o conhecimento surja.

De acordo com Senge (1990), as organizações do conhecimento são aquelas que ampliam de forma contínua sua capacidade de criar os resultados que realmente almejam. Nessa organização, há estímulos para produção de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a *aprender juntas*. Observa-se, em Senge (1990), a sustentação do trabalho organizacional ligado à aprendizagem. Segundo o autor, à medida que os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, as organizações que terão sucesso serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade para aprender em todos os níveis da organização. Na organização do conhecimento de Senge, cinco disciplinas essenciais, que citamos anteriormente, são abordadas para o aprendizado organizacional, porém iremos detalhar um pouco mais. São elas: 1) domínio pessoal, que está intimamente ligado ao compromisso com o crescimento e com a aprendizagem pessoal, e que se refere à capacidade do indivíduo de gerar e manter a tensão criativa em sua vida. É semelhante ao caos criativo de Nonaka e Takeuchi (2008); 2) modelos mentais. Sua definição nos remete aos “arquetipos” de Nonaka e Takeuchi (2008), estão intimamente ligados às imagens internas, que funcionam como filtro para as formas de percebermos e pensarmos. O modelo mental é ativo e molda nossas formas de agir. Dessa forma, se não trabalhado, pode impedir que a empresa obtenha sucesso, em função do significado equivocado que foi dado às informações que chegaram do ambiente externo. A terceira disciplina é a 3) visão compartilhada, que está intimamente ligada à emoção, por isso não é uma ideia. Pode surgir de uma ideia, mas, ao evoluir, torna-se algo palpável e amplia-se para empoderar a ação coletiva. A visão compartilhada dará o censo de comunidade, necessário para a coerência das atividades organizacionais. A quarta disciplina é a 4) aprendizagem em equipe. Ela se refere à capacidade de interação entre os indivíduos da organização, em que a visão comum colabora para a união dos esforços. A capacidade dos indivíduos para gerarem sinergia por ações compartilhadas em direção a um objetivo também comum; a quinta disciplina é a 5) visão sistêmica. Para Senge, ela é a disciplina fundante de todas as outras. A capacidade de pensar no todo e entender para onde se quer ir é fundamental para a organização. Assim, Senge desenha sua teoria se referindo à

aprendizagem organizacional e à organização do conhecimento como essenciais para a adaptação em um mundo de mudanças rápidas e complexas.

Chris Argyris (1992), ao falar sobre aprendizagem organizacional e o consequente processo de inovação dentro de uma linha cognitivista de análise, descreve a inovação como resultado do processo de aprendizagem organizacional, definido por ele como “*single looping learning*” e o “*double looping learning*”, ou aprendizagem de circuito simples e aprendizagem de circuito duplo, já mencionado antes. A aprendizagem de circuito simples se baseia na percepção do erro e na sua correção, ou seja, há um ajuste contínuo do processo, ou sua melhoria contínua, há mudanças “incrementais”, e o processo se mantém como de início. Com a aprendizagem de circuito duplo, base da inovação, há uma preocupação em perceber e explorar o ambiente. O indivíduo, ao acessar as informações de base, compara-as com as normas e procedimentos existentes e investiga se há coerência na situação atual do processo. Caso perceba incoerência, ele atuará para resolvê-la e, com isso, poderá criar mudanças capazes de gerar novos conhecimentos, como sistema, processo administrativo ou mesmo produto. No que se refere ao sistema cognitivo dos indivíduos, a aprendizagem de circuito duplo leva ao questionamento das próprias formas de comportamento e à mudança, o que requer um perfil de trabalhador autônomo, cognitivamente preparado, próprio da organização do conhecimento. Já Garvin (1993 apud. RIVÁDÁVIA ALVARENGA NETO, p. 33) sugere que uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o indivíduo como um recurso estratégico. Segundo o autor, ela cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu intelectual, no qual o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. Além disso, os trabalhadores da organização do conhecimento são indivíduos dotados de capacidade cognitiva para análise e solução de problemas e habilidades comportamentais relacionadas aos valores e compromissos organizacionais. Com esses atributos os profissionais elevam o nível organizacional, conferindo à organização qualidades distintas e únicas.

Para Sveiby (1998 apud RIVADÁVIA ALVARENGA NETO, 2008, p. 34), as organizações do conhecimento funcionam como redes com conexões aparentemente sem limites, que resignificam informações e geram conhecimento para o negócio. O conteúdo do trabalho também sofre alterações significativas, uma vez que informação e conhecimento são tanto matéria-prima, como produto do trabalho. Observamos que Nonaka e Takeuchi (2008) também se referem às organizações como redes, em que o conhecimento será compartilhado por todos, a fim de que haja possibilidade de acesso, em todos os níveis, de forma a melhorar a capacidade de criar e de desenvolver o novo, a partir do confronto com os antigos conceitos.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. As organizações devem se dedicar a geri-lo de forma a buscar mais valor, assim como sempre se fez com os ativos tangíveis. As empresas precisam de mais valor, qualidade, bom atendimento, inovação e velocidade para ter sucesso. Os autores alertam para a diferenciação das empresas com base naquilo que sabem:

Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas ao desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva.” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, apresentação)

As organizações do conhecimento são, de acordo com Choo (2006), organizações que possuem informações tratadas, ou seja, que servem de bússola para perceber e discernir rapidamente o que chega do ambiente externo ou interno, interpretando de maneira a dar um significado estratégico. Para Choo (2006), a organização pauta suas ações organizacionais nas informações que capta do ambiente, interpretando e resignificando, de maneira a gerar subsídios para a tomada de decisão. A geração de conhecimento organizacional deriva da informação captada do ambiente externo que, após ser interpretada e compartilhada coletivamente, gera coerência entre indivíduos. Observamos nessa análise que os benefícios da administração dos recursos e processos de informação para as organizações do conhecimento são, de acordo com Choo (2006): (1) habilidades para as repostas rápidas, adaptadas e eficientes, em função do ambiente dinâmico; (2) desempenho mais adaptado, em função do aprendizado constante, não só no desenvolvimento da capacidade de “aprender a aprender”, como a de “aprender a desaprender”; (3) mobilidade dos processos em função do conhecimento e a experiência dos indivíduos para gerar inovação e criatividade. Desse modo, pode-se conceituar o conhecimento organizacional como todo o conhecimento adquirido e registrado pela organização que pode ser criado, compartilhado, utilizado, e que apoia os processos de diagnóstico e planejamento da ação empresarial.

Alguns autores (Edvinsson; Malone, 1998; Stewart, 1998; Sveiby, 1998) entendem que o conhecimento gerado e/ou adquirido e efetivamente mantido por uma organização é representado pelo seu conjunto de capitais do conhecimento (ou capital intelectual), o qual reflete: (1) os talentos e competências dos seus funcionários (capital humano); (2) a eficácia dos seus sistemas e processos gerenciais, sua cultura, patentes e outros conceitos e modelos desenvolvidos (capital estrutural); e (3) o caráter de seus relacionamentos com clientes, fornecedores, a força de suas marcas, e sua reputação ou imagem (capital de relacionamento). É importante notar que, embora o capital humano e o capital de relacionamento sejam as principais fontes de inovação, ou renovação, nas organizações, eles não garantem, por si só,

que uma empresa atue de forma inteligente. Para *alavancar* o conhecimento, compartilhá-lo e transmiti-lo, é preciso ter ativos estruturais, como sistemas de informação, inteligência competitiva e de mercado. O capital estrutural é responsável por dar condições ao capital humano e de relacionamentos para que criem valor à empresa.

De acordo com a linha de pensamento de Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998), autores como Nonaka e Takeuchi (1998), Choo (1998), Davenport e Prusak (1998) e Hansen et alii (1999) sustentam a tese de que a gestão do conhecimento está ligada, de forma indissociável, à gestão de pessoas, e que o uso das tecnologias da informação e comunicação e das práticas gerenciais é relevante para a criação de um ambiente organizacional adequado ao compartilhamento da informação e do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1998) reforçam sua tese fundamental de que, embora o conhecimento organizacional esteja em grande parte armazenada na empresa, o aspecto mais relevante é a conversão do conhecimento tácito dos membros da organização, para conhecimento explícito, e seu compartilhamento entre os indivíduos que compõe a organização. Dessa forma, Nonaka e Takeuchi (1997) ratificam que, o que gera o conhecimento organizacional, é a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos. No entanto, para que possa ser compartilhado, há que se ter uma cultura de compartilhamento do conhecimento na organização, que incentive o indivíduo a participar desse processo de troca. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento depende de uma organização que crie condições para que ele surja e seja compartilhado.

### **2.5.1 Criação do Conhecimento Organizacional – abordagem Nonaka e Takeuchi**

Nesta seção, apresentaremos a visão de Nonaka e Takeuchi sobre a criação do conhecimento organizacional. O ineditismo da teoria e a proposta de uma visão mais holística da organização, acentuando o ambiente externo, processos e pessoas, fazem com que esta pesquisa se identifique com os pressupostos apresentados por esses autores. Sua origem oriental traz a possibilidade de um pensamento que valoriza o aprender fazendo, a dialética integrativa e a força da imagem, como aspectos diferenciais do seu arcabouço teórico. Além disso, a valorização da liderança e o compartilhamento da informação são aspectos tratados relevantes, que os aproximam da visão ocidental. Autores citados aqui serviram de base para a teoria de Nonaka e Takeuchi e outros, mais contemporâneos, possuem semelhante vertente à apresentada por eles e, por essa razão, foram também incorporados, para que o diálogo pudesse ocorrer.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos existem. Esses autores afirmam que as empresas bem-sucedidas são aquelas que estão tirando vantagens dos paradoxos da atualidade. A explicação acerca dos paradoxos caminha para a possibilidade de convivência com os opostos e com a manutenção da capacidade de funcionar através deles, com eles e a partir deles encontrar o melhor caminho para diferenciar-se. Os autores sustentam a ideia de que, ao esclarecermos os paradoxos, o mundo parecerá diferente e menos ameaçador. Eles afirmam que as empresas bem sucedidas estão prontas para responder rapidamente às constantes mudanças do ambiente e a se adaptar de forma orgânica. Essas empresas são chamadas pelos autores de empresas “dialéticas”, que abraçam os paradoxos e criam novas atitudes, lidando com os opostos e desprezando as rotinas funcionais criadas pelos sucessos anteriores.

Para explicar o conceito de dialética, Nonaka e Takeuchi (2008) recordam que o termo remonta à antiga Grécia e referem-se a duas características. A primeira: a mudança do processo e do movimento, em contraste ao estático. A segunda: os opostos. “A mudança ocorre através do conflito e da oposição, de acordo com o raciocínio dialético” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.21). Ao continuar sua explicação, eles chamam a atenção para o ponto inicial do movimento dialético que se chama *tese* (Ta), que é o referencial inicial. Essa tese será negada, de forma que se torne inadequada ou inconsistente. O resultado desse processo será chamado de *antítese* (Tb). Essa *antítese* também será refutada, demonstrando inconsistência, o que resultará no terceiro estágio que é reconhecido pelo nome de *síntese* (Tc). Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), será nesse estágio que a tese e a *antítese* se reconciliam e transcendem. Esse processo é contínuo e, em algum ponto futuro, essa *síntese* será unilateral e, com isso, se tornará tese que será questionada, tornando-se *antítese*, e o processo se desenhará como um ziguezague de modo espiralado, conforme os autores descrevem.

O processo de conhecimento, para Takeuchi e Nonaka (2008), é semelhante ao padrão da dialética. O conhecimento, para esses autores, também é criado dinamicamente, sintetizando o que aparentam ser opostos e contradições, ou seja, conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conceito de conhecimento explícito está relacionado às 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 de maneira formal e sistemática. O conhecimento tácito não é visível e explicável facilmente. Ele é pessoal e difícil de formalizar. As intuições, os palpites são exemplos desse tipo de conhecimento. Ele está enraizado nas ações e na

experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. O conhecimento tácito engloba duas dimensões: o *know-how*, que está relacionado à experiência de anos fazendo da mesma maneira, e o *insight*, altamente subjetivo, relacionado às intuições, aos palpites e às inspirações derivadas da experiência corporal. O conhecimento tácito também contém uma importante dimensão cognitiva, que consiste nas crenças, percepções, valores, ideais, emoções e modelos mentais, tão intrínsecos aos indivíduos. Essa dimensão do conhecimento tácito dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós. Assim, o conhecimento não é tácito, nem explícito. O conhecimento é tanto um, quanto o outro. Esse paradoxo, segundo os autores, é o que representa a criação do conhecimento. Os autores chamam a atenção para o fato de que a integração, e não a oposição, é o processo que mais contribui para a criação do conhecimento e citam, na literatura da administração, Collins e Porras, que cunharam a “genialidade do ‘e’” e exemplificam os opostos que aparentemente se complementam, como: caos e ordem, micro (indivíduo) e macro (ambiente), eu e o outro, mente e corpo, parte e todo, dedução e indução, criatividade e controle, inferior e superior, burocracia e força de trabalho e tantos outros.

Ao se referirem a supostos “opostos”, os autores estão trazendo o conceito da interdependência e da necessidade dos opostos serem interpenetrantes, ou seja, eles dependem um do outro e são encontrados uns nos outros. Ao final, os opostos podem se tornar a mesma coisa. Os autores exemplificam:

[...] se tornarmos a escuridão absoluta, seremos cegos – não podendo ver mais nada. E, se tornarmos a luz absoluta, estaremos igualmente cegos e incapazes de enxergar. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 22)

A essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construção e administração de sínteses. Porém, para que o conhecimento possa ser criado na organização, outras sínteses são necessárias, como: tácito e explícito, corpo e mente, indivíduo e organização, *top-down* e *bottom-up*, hierarquia e força de trabalho e Oriente e Ocidente.

Uma organização cria e utiliza conhecimento através da síntese do conhecimento tácito para o explícito, que ocorre pela conversão de um pelo outro e vice-versa. Há quatro modelos de conversão de conhecimento: (1) socialização – conversão que se refere à criação de experiências diretas entre os indivíduos (tácito para tácito); (2) externalização – conversão que se refere à articulação do diálogo e da reflexão entre indivíduos e grupos (tácito para explícito); (3) combinação – conversão que se refere à sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação entre grupos e a organização (explícito para

explícito); (4) internalização – conversão que se refere ao aprendizado e à aquisição de novos conhecimentos tácitos na prática entre organização e indivíduo (explícito para tácito). Esse ciclo apresentado se tornou conhecido na literatura como modelo SECI. Nele, o processo de criação do conhecimento se inicia com a socialização e passa por mais quatro modelos de conversão, formando uma espiral que parte do nível do indivíduo para o da organização e retorna ao nível individual, para fechar o ciclo. Esse modelo será mais aprofundado na seção seguinte.

Ao tratarmos da *síntese do conhecimento tácito para o explícito*, encontramos alguns conceitos referenciais das teorias ocidentais como: o processo de socialização do conhecimento e sua similaridade, no que se refere ao conteúdo, com a teoria de grupo e da cultura organizacional (Schein e Hofstede); o processo de combinação, revelando raízes no paradigma do processamento de informação (Simon); e o processo de internalização, intimamente ligado à organização do aprendizado (Drucker e Senge). Porém, para Nonaka e Takeuchi (2008), o processo de externalização tem sido negligenciado pela literatura organizacional. Os autores afirmam que é nesse modo de conversão que o conhecimento tácito, que é pessoal, específico ao contexto e difícil de formalizar e comunicar aos outros, é convertido em conhecimento transmissível e articulado. Os autores ratificam a importância dessa etapa e dizem que as metáforas oferecem uma forma simbólica de comunicar que vai ao encontro da intuição, organizando diferentes experiências e valorizando a imaginação. Enfim, o desenvolvimento de novos conhecimentos engloba a ampliação do conhecimento criado pelo indivíduo para o compartilhamento com a organização como um todo e, ao compartilhar esse conhecimento, se torna um núcleo de referência para novos conhecimentos e inovações.

Nonaka e Takeuchi (2008) ampliam o conceito dos opostos do conhecimento para a síntese de *corpo* e *mente*, esclarecendo que o conhecimento se dará pela convivência desses opostos. Neste ponto, percebe-se a oposição ao dualismo cartesiano, que trabalha inversamente, separando sujeito e objeto e conhecedor e conhecido. Na síntese entre mente e corpo, o conhecimento se retroalimentará pela experiência corporal e a cognição, decorrente dessa experiência, fará a aderência do processo. A famosa máxima “tentativa e erro”, o “aprender fazendo” são equivalentes à internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. A experiência corporal possibilita *insights*, intuições e palpites. Os autores recuperam a educação samurai para demonstrar a força da cultura oriental para a experiência e dizem: “ser um homem de ação, era considerado uma contribuição maior para o caráter de alguém do que dominar a filosofia e a literatura” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 25)

Em outro processo de síntese de inferior e superior ou *top-down* e *bottom-up*, Nonaka e Takeuchi (2008) observam que o modelo *top-down* é comumente encontrado na literatura como modelo de gestão central, entretanto, esses autores consideram que nem um, nem o outro é perfeito para o processo de criação do conhecimento. Se por um lado o modelo *top-down* está centrado na combinação e na internalização, o modelo *bottom-up* se concentra na socialização e na externalização, ambos, nessa visão, são modelos parciais. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o modelo *middle-up-down* seria o modelo ideal, pois ele combinaria o sentido de direção proporcionado pela alta direção e pelos empregados da base, que estão focados na realidade atual. Os administradores medianos criam o conhecimento em um processo que envolve uma interação espiralada entre os empregados do topo e da linha de frente. Eles, administradores medianos, estão no centro da formação da síntese:

Na síntese da hierarquia e da força trabalho encontramos definições de hierarquia como “uma estrutura altamente formalizada, especializada e centralizada eficiente na condução do trabalho de rotina de grande escala” e força-tarefa é definida como “uma estrutura flexível, dinâmica e participativa muito eficaz na realização de tarefas bem definidas”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 27,28)

Ao encontro da criação do conhecimento, tanto a hierarquia, como a força-tarefa não são totalmente eficazes. A hierarquia proporciona aquisição, acúmulo e exploração de novos conhecimentos, através da *combinação* e da *internalização*, porém é ineficiente para os períodos de incerteza e mudanças rápidas, pois sua estrutura é fortemente centralizadora, segundo Nonaka e Takeuchi (2008). A força-tarefa se torna eficiente para criar novos conhecimentos a partir da *socialização* e da *externalização*. A proposta que surge é a organização *hipertexto*, que converge as características positivas de ambas as estruturas, a eficiência e a estabilidade da hierarquia e a eficácia e o dinamismo da força-tarefa. Essa nova organização, que não existe como entidade organizacional, nascida da síntese das duas estruturas, será capaz de concentrar o conhecimento surgido anteriormente, de reclassificar e de contextualizar, formando um arquivo de conhecimento para toda a organização. Interessante acrescentar que esse arquivo também armazenará novos conhecimentos surgidos fora da organização. Estamos nos referindo a um sistema aberto, que permite interação contínua e dinâmica com o meio externo e a organização. Neste lugar, haverá a possibilidade de coletar novas tendências, as necessidades dos consumidores, que auxiliarão na geração de novos conceitos e produtos. Haverá também a possibilidade de armazenar conhecimento advindo de outras empresas, formando o conhecimento interorganizacional.

Com a síntese do oriente e ocidente concluiremos a sequência de sínteses dos opostos, que são centrais para a criação do conhecimento na empresa. O autor fala que o futuro será



para as empresas que melhor sintetizarem as experiências de sucesso do ocidente com as do oriente. A questão que se desenha é a preocupação de não enfatizar demais o conhecimento explícito, central no ocidente, assim como o conhecimento tácito, central no oriente. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a organização do aprendizado no ocidente utiliza-se do raciocínio dos sistemas para que a mente veja o todo e não as partes. No Japão, inversamente, os administradores enfatizam a importância da experiência direta, a unicidade do corpo e da mente. Os autores chamam atenção para o perigo de se pensar somente com um raciocínio ou outro. Eles alertam para as mudanças globais que operam o mercado e apontam para a necessidade de se obter novos *insights* para administrar. Saber dosar os conceitos vindos do oriente e do ocidente será vital para administrar a adversidade, oriunda da revolução da informação, e fazer combinações de forma mais rápida, em função de ferramentas como a internet e as redes, que interligam pessoas e empresas.

Após sua análise dialética Nonaka e Takeuchi (2008) explicam sua própria epistemologia do conhecimento. Afirmam que o conceito de conhecimento deve atuar para além da lógica ocidental “da natureza estática e não-humana do conhecimento representado pelas proposições e pela lógica formal” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 55). O conceito de conhecimento para esses autores refere-se a:

[...] a crença verdadeira justificada, considerando como um processo humano, dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade. O conhecimento é essencialmente relacionado com a ação humana. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 56)

Distinguem o conhecimento tácito e o explícito e acrescentam que a chave para a criação do conhecimento reside na mobilização e na conversão do conhecimento tácito.

Quanto à dimensão epistemológica, recorreremos à definição do conhecimento tácito para a cognição humana de Michael Polanyi (1966):

Os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Assim o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta de um *iceberg* do corpo total do conhecimento. Polanyi emenda “Podemos saber mais do que podemos dizer”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57)

A espiral do conhecimento funciona a partir da conversão do conhecimento tácito para o explícito e da interação de ambos, formando quatro modelos de conversão. Esses modos são o que os indivíduos vivenciam e é a partir dessa vivência que o conhecimento se torna ampliado e articulado dentro da organização:

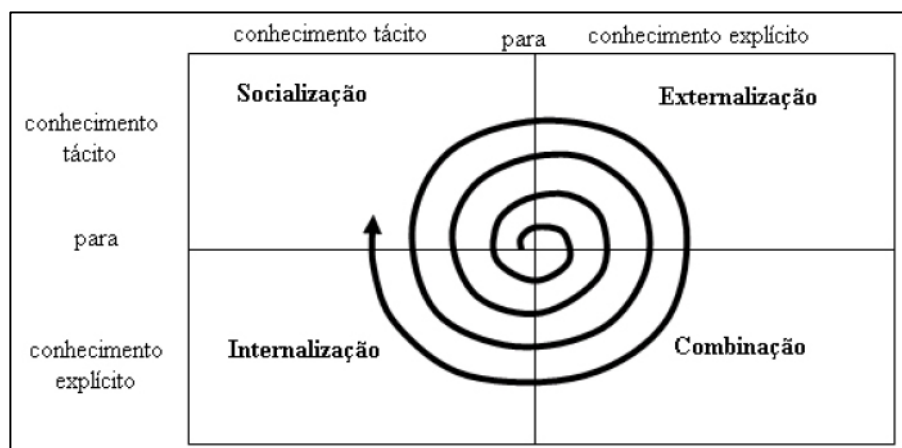


Figura 2 - Espiral do conhecimento

**A) Socialização: de tácito para tácito**

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação do conhecimento tácito – tais como modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas (cf. NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 60). A socialização pode ocorrer pela imitação, pela observação e pela prática. Nesse processo de socialização, há uma inferência à prática empresarial, reforçando que os treinamentos no trabalho usam este princípio. É um “fazer junto”, que supõe confiança mútua e vivência cotidiana nas situações de trabalho.

**B) Externalização: de tácito para explícito**

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos:

É a quintessência do processo de criação do conhecimento no qual o conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 62).

Esse processo é provocado pelo diálogo entre duas pessoas, grupos ou a coletividade.

**C) Combinação: de explícito para explícito**

A combinação “é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 65) e permite a reconfiguração das informações existentes, através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito, o que pode levar a novos conhecimentos.

**D) Internalização: de explícito para tácito**

A internalização é “o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67). Ela está intimamente ligada ao

“aprender fazendo”, provocando mudança e enriquecimento das práticas individuais, grupais e coletivas.

Nonaka e Takeuchi (2008), ao se referirem à necessidade de se focar na criação do conhecimento organizacional, apresentam a ontologia do conhecimento criada por eles. Em suas análises, eles começam postulando que, “o conhecimento é criado apenas pelo indivíduo” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57) e afirmam que nenhuma organização poderá criar o conhecimento, sem que, para isso, não tenha que contar com os indivíduos. Embora, para os autores, a organização tenha um papel muito importante, eles sinalizam que a organização será capaz de apenas fornecer um contexto e proporcionar suporte para os indivíduos criativos. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como “um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e os cristaliza como parte da rede de conhecimento da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.57).

De forma ontológica, o conhecimento, então, se expande dentro da organização, através dos níveis mais básicos aos mais elevados, que seriam: nível indivíduo, nível grupo, nível organização e nível interorganizacional, que representa as parcerias externas com outras organizações. O conhecimento, para eles, emerge em espiral, na qual a interação entre conhecimento tácito e o explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico mais baixo para níveis mais elevados.

A preocupação de Nonaka e Takeuchi (2008) sempre foi em afirmar a importância da externalização do conhecimento tácito, para que o aprendizado e o conhecimento realmente ocorressem. Desta forma, eles alertam: as meras combinações de várias informações explícitas em um novo todo não aumentam o conhecimento de uma dada organização. Será necessário que haja a combinação, ou melhor, a interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácitos e explícitos em diferentes arranjos de conversão e apoiados por diferentes desencadeadores, como os condicionantes para a criação do conhecimento.

Ao explicar a espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) organizam o fluxo do conhecimento começando pela socialização. Na socialização, há a construção de um “campo de interação”. Neste campo, há o compartilhamento das informações e dos modelos mentais de cada um dos envolvidos. A outra etapa é a externalização, que é desencadeada pelo “diálogo” ou “reflexão coletiva”, entretanto, o artifício da metáfora e analogias são empregados para facilitar a conversão dos conceitos para a prática. Na terceira etapa, o conhecimento será combinado e será desencadeado pela “rede”. A “rede” disseminará o conhecimento criado e se apropriará do conhecimento já existente na organização, formando

novas possibilidades, como produto, serviço ou sistemas administrativos. Por último, temos a internalização que se refere ao “aprender fazendo”.

Nonaka e Takeuchi (2008) sintetizam todo o processo de criação do conhecimento, concluindo:

[...] a interação do conhecimento tácito e o conhecimento explícito tornar-se-á maior na escala à medida que sobe nos níveis ontológicos. É um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 69)

## 2.6 Gestão do conhecimento – abordagem de Nonaka e Takeuchi

Gestão do conhecimento é um conceito complexo para se definir com precisão e simplicidade. Ao tentar fazer isso, sempre nos valeremos do conceito de conhecimento, porque a ideia de um está contida nos ideais do outro. Segundo Rivadavia Alvarenga Neto, em entrevista à revista HSM Management, nº 84, de janeiro e fevereiro de 2011, o termo Gestão do Conhecimento é um equívoco, do ponto de vista filosófico, pois, para ele, como gerenciar algo que está dentro da mente dos indivíduos? O termo causa muita polêmica conceitual e tem várias definições como: “gestão de sistemas de informação”, “tecnologia da informação”, “engenharia de processos de negócio”, “modelagens organizacionais baseadas no conhecimento” e tantos outros. Um conceito unânime ainda não foi criado, entretanto trataremos a abordagem de Nonaka e Takeuchi (2008) e vamos pincelar outros conceitos toda vez que entendermos necessário.

Kazuo Ichijo (2008 apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 118) escreve sobre a importância que a administração do conhecimento tem recebido, desde 1990, até os dias de hoje:

Os pesquisadores da administração, os consultores e os especialistas da mídia de todo mapa global exortavam as empresas atuais a considerar a criação do conhecimento uma fonte de vantagem competitiva para enfocar a necessidades dos trabalhadores do conhecimento – o corpo crescente de profissionais engenheiros, cientistas, médicos, os escritores e os projetistas de software [...] visando a construir um ambiente de aprendizado que preencherá as demandas de economia da informação Pós-industrial. (ICHIJO, 2008 apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 118)

É relevante para este estudo a compreensão de que os processos humanos relacionados ao conhecimento, como criatividade, conversão, discernimento, ensino e aprendizado, são difíceis de quantificar e de administrar, tornando o termo “administração do conhecimento” muito limitado, em função da natureza desses processos humanos, que são incontrolláveis.

Kazuo, Nonaka e Takeuchi (2008) referem-se aos administradores atuais como conhecedores da importância da criação do conhecimento para suas empresas, porém a seleção e a implementação de workshops, novos procedimentos, criação de um departamento de conhecimento e utilização extensiva de tecnologia da informação não revelam a gestão do conhecimento em si:

A criação do conhecimento é um processo frágil, que não é passível as técnicas de administração tradicional [...] O conhecimento é tácito e explícito. É um produto social gerado pela interação íntima entre as pessoas. O conhecimento deve ser gerado em um ambiente verdadeiramente empático onde as pessoas importam-se com as experiências individuais genuínas. (KAZUO; NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 119).

Nonaka e Takeuchi (2008) alertam para a importância do conhecimento, tão disseminado entre culturas e países diferentes, porém criticam a pouca relevância, de um modo geral, do processo de criação e gerenciamento, ou administração do conhecimento.

O conhecimento é um importante suprimento que varia conforme o contexto e se relaciona através de diversas estruturas, sendo criado dinamicamente na interação social entre as pessoas. Berger e Luckmann (1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008) argumentam que:

[...] as pessoas que interagem em um determinado contexto histórico e social, compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade que, por sua vez influencia seu discernimento, comportamento e atitude. (LUCKMANN, 1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57)

Valendo-se dessa conceituação, Nonaka e Takeuchi (2008) inferem que a visão corporativa assume uma identidade no contexto organizacional, que fará com que as pessoas presentes compartilhem do conhecimento circulante, através das interações, e criem um novo conhecimento, que influenciará nas decisões estratégicas, afetando o comportamento do negócio. Através do processo de “conversão social”, “o conhecimento tácito e o explícito expandem-se em termos de qualidade e quantidade” (NONAKA, 1990 apud NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.59). O conhecimento é criado somente pelo indivíduo, cabendo à organização o papel de transformar e de adequar seus ambientes em cenários propícios à criação do conhecimento.

### **2.6.1 As condições para a criação do conhecimento**

As condições para a criação do conhecimento revelam a natureza da gestão que se quer implantar. Assim será importante definir qual a (1) *intenção* da organização, quais suas metas e objetivos; que (2) *autonomia* os membros da organização dispõem para interagir e seu grau de motivação; qual a predisposição da organização para criar o (3) “*caos criativo*”; qual

a liberdade na estrutura organizacional para a (4) *redundância*, ou seja, “replicação”, e como a organização lida com o (5) *requisito da variedade*.

Outra condição, que não está classificada por Nonaka e Takeuchi, junto desse arranjo de apoio à criação do conhecimento, mas que é vital para a construção do conhecimento, é o “ba”. O “ba” é o ambiente de interação, não necessariamente um espaço físico, pode ser, mas também pode ser um “campo energético” de interação de intenções, em que se constrói o conhecimento. Começaremos com a *intenção* e o “ba”, deixaremos para desenvolvê-lo separadamente. A *intenção* é uma das condições para o conhecimento organizacional surgir. A espiral do conhecimento é impulsionada pelas metas da organização, os esforços que são despendidos para o alcance desses objetivos tomam a forma de estratégia. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a finalidade da estratégia está em desenvolver na organização condições para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O fator essencial e crítico da estratégia corporativa é conceber qual o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo, visando à implementação:

A intenção forma os critérios de seleção da veracidade de uma determinada porção do conhecimento e será fundamental para avaliar o valor do conhecimento percebido e criado. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 71).

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que, no nível organizacional, a *condição intenção* é frequentemente expressa pelos padrões e visões organizacionais, que podem ser usados para avaliar e justificar o conhecimento criado. Ela é necessariamente carregada de valor. Os autores sinalizam para o objetivo da intenção, que é favorecer o comprometimento dos empregados com valores fundamentais “existenciais”, florescidos no contexto organizacional. Os indivíduos deverão ser capazes de perceber que, através desse comprometimento coletivo, é possível criar condições de alcance desses valores explícitos. Polanyi (1958 apud NONAKA; TAKEUCHI, 2006, p. 72) diz que “o comprometimento é subjacente à atividade de criação do conhecimento”.

A segunda condição para a espiral do conhecimento surgir é, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a *autonomia*. A *autonomia* trará motivação aos indivíduos, por proporcionar a liberdade de ação dentro de um determinado contexto. A liberdade sentida facilita a criação do conhecimento e este ambiente autônomo, em que as pessoas podem e devem tomar iniciativas, pressupõe o compartilhamento da informação e a criação de novos conhecimentos. Assim, temos a imagem do holograma, representando os indivíduos na organização. Cada parte contém o todo (MORGAN, 1996 apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Todo esse “poder” gera ideias originais, que são compartilhadas nos grupos e tornam-se ideias

organizacionais. Do ponto de vista dos processos, estamos considerando uma organização com padrões mínimos de especificação, de forma que haja maior flexibilidade na aquisição, interpretação e relacionamento da informação.

A *autonomia* é desenhada por um ambiente sinérgico, em que cada empregado funciona como uma célula de “auto referência”. Se podemos citar novamente Morgan (1996), com a metáfora da organização, então podemos dizer que, como um organismo que necessita se adaptar, o indivíduo poderá determinar seus limites e auto reproduzir-se. A diversidade de pessoas, formações e experiências integradas dará espaço para a criação, que é, em essência, a possibilidade de combinar e de deixar fluir o conhecimento para outros níveis organizacionais, como uma espiral.

A *flutuação* e o *caos criativo* são a terceira condição organizacional para a promoção da espiral do conhecimento. Nesta condição, o foco é o ambiente externo e, com isso, a organização assume uma postura aberta para captar e codificar os sinais que vêm de fora, interpretando, criando e alterando as rotinas internas, se necessário. O objetivo da *flutuação* é tirar os membros da organização da sua “zona de conforto”, pois passarão a questionar os processos, as rotinas e tudo que já assimilaram em termos de conhecimento. O processo denominado de “decomposição” é desafiador, porém requer capacidade de desconstruir o que se tem por certo e gestão atenta para organizar o “*caos*”. O processo é também contínuo, requer interação social, para que o diálogo surja, e compromisso em desconsiderar premissas existentes, para criar o novo conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (2008) argumentam que essa decomposição tanto pode se originar dos estímulos do ambiente externo, como pode ser causada intencionalmente pela gerência, ao criar metas mais desafiadoras. “Trazer a crise é papel da gerência”, explicam os autores (2008, p. 77). Com isso, o ambiente interno viverá o que foi denominado de “*caos criativo*”. Os indivíduos estarão em estado de tensão e, com a incerteza, buscarão novas percepções para resolução dos problemas atuais. Nonaka e Takeuchi (2008) alertam para a aplicabilidade dessa técnica e dizem que:

Os benefícios do “caos criativo” podem ser realizados apenas quando os membros da organização tem capacidade de refletir sobre suas ações. Sem reflexão a flutuação tende a levar ao “caos destrutivo”. Schön (1983) complementa: “Quando alguém reflete enquanto age, torna-se um pesquisador no contexto prático. Não é dependente das categorias da teoria e das técnicas estabelecidas, mas constrói uma nova teoria de caso único”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.77).

A *redundância* é a quarta condição para que a espiral do conhecimento se desenvolva na organização. Nonaka e Takeuchi (2008, p.78) definem *redundância* como “a sobreposição intencional de informação sobre as atividades de negócio, às responsabilidades

administrativas e à empresa como um todo”. Essa condição requer o compartilhamento da informação e do conceito. A *redundância*, neste caso, será importante para que o conhecimento tácito, advindo desse compartilhamento, possa ser requerido em tempos futuros para a solução de problemas emergentes. Dessa forma, a organização acelera o processo de criação conhecimento. A *redundância*, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), é importantíssima no momento da criação do conceito, pois o fato de a duplicação da informação já fazer parte daquele meio faz com que os indivíduos, no momento da sua criação, se valham de perspectivas e articulações diferentes das suas e desenvolvam “algo” melhor, em função da rica troca que existe nesse processo. Ela possibilita a invasão dos limites do “saber” do outro, com perspectivas e articulações diferentes, que enriquecem o meio, em função da troca. O princípio da *redundância*, que versa a respeito da sobreposição da informação, tornar-se-á fundamental para a expansão da capacidade de criação de conhecimento. Isso porque se o conhecimento é sobreposto significa que indivíduos da mesma organização possuem igualmente as informações e, sendo assim, terão potencialmente maior capacidade de troca, ampliando horizontes e desenvolvendo novas habilidades, somando para a maior capacidade da organização.

As organizações podem gerar esse processo através da prática de “rotação estratégica” de pessoal, também conhecida como “*Job Rotation*”, que seria um rodízio de funções promovido pela empresa, para que os funcionários possam adquirir novos conhecimentos e habilidades em setores diferentes e acumular e trocar experiência, sem sair da empresa para isso.

A quinta condição para que a espiral do conhecimento se desenvolva é *requisito de variedade*. Esta condição refere-se à capacidade do indivíduo de lidar com as incertezas do ambiente, em função da variedade de informação que, de forma rápida, flexível e disponível, pode ser acessada dentro do ambiente organizacional.

Para que essa condição se promova na organização é necessário o desenvolvimento de uma estrutura plana e flexível, para que diferentes unidades estejam ligadas em redes de informações.

Embora essas condições sejam necessárias para a criação do conhecimento organizacional, há a necessidade de introduzir o significado do “ba”, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), e o modo como ele atua e colabora para criação do conhecimento.

## **2.6.2 Ba: Local de criação do conhecimento**



O conhecimento surge em um contexto e, embora não haja discordância dessa constatação, será importante entendermos o que seria o “ba” e como ele favoreceria a criação do conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que muitos filósofos discutiram a importância de um lugar para a cognição e a ação humana. Platão chamou um lugar para a gênese da existência de *chora*. Aristóteles chamou o lugar para uma coisa existir fisicamente de *Topos*. Heidegger chamou o lugar para a existência humana de *Ort*. Desta forma a ideia de lugar na história humana é comum.

O conceito de “ba” foi originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1921;1970 apud. NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 99) e significa:

[...] um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. “ba” proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral de conhecimento.

Os autores sugerem que, embora haja a tendência de se pensar o “ba” como um espaço físico, ele deve ser entendido como interações que ocorrem em tempo e local específicos. Em outras palavras, o “ba” poderá ocorrer em um espaço físico (escritório, espaço organizacional em geral), virtual (e-mails e videoconferência), mental (experiências compartilhadas, ideias, crenças, valores), ou qualquer combinação entre eles. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p.100):

O “ba” pode ocorrer no indivíduo, em grupos de trabalho, equipes de projetos, círculos informais, encontros temporários demonstrando assim que o “ba” é um espaço existencial onde os participantes partilham seu contexto e criam novos significados através da interação.

Segundo Rivadávia Alvarenga Neto, a diferença entre o “ba” e a interação social é que o “ba” é específico para a criação do conhecimento.

A partir dessa perspectiva, o que Nonaka e Takeuchi (2008) querem dizer é que o novo conhecimento surge através do conhecimento que já existe, porém em decorrência do significado que mudou e do contexto transformando. O que existia não é o que existe agora. Nonaka e Takeuchi (2008) alertam para o conceito de “ba”, afirmando ser ele uma forma de organizar a criação de significado e não um modo de organização, como hierarquia e redes. Uma empresa, afirmam os autores:

[...] pode ser vista como uma configuração orgânica de vários “ba”, onde as pessoas interagem umas com as outras e com o ambiente, e com base no conhecimento que possuem e no significado que criam. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.100)

Para lembrar onde o “ba” favoreceria a criação do conhecimento, os autores afirmam que, ao reconhecer a empresa como um sistema orgânico com vários “ba” interagindo, será possível justificar qual o tipo de conhecimento que deve ser criado, quem são as pessoas mais

preparadas para interagir e quais tipos de interação serão necessários para que surja o conhecimento.

Um aspecto importante introduzido pelos autores Nonaka e Takeuchi (2008) diz respeito à energização do “ba”. Para esses autores, a energização surgiria do conhecimento da missão que originou o “ba”. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o que se configura é a necessidade de intenção clara e objetivos compartilhados, para que se atinja um propósito. Este poderá ou não ser definido pela gerência. Os participantes do “ba” devem estar completamente comprometidos com a missão e as metas. É através desse comprometimento e das interações decorrentes dele que o “ba” torna-se energizado. Nonaka e Takeuchi (2008) explicam como o processo ocorre no “ba”:

No “ba” os participantes refletem sobre suas próprias visões e as compartilham para atingir a transubjetividade. Questões como qual é a essência dessa coisa ou evento? Ou por que fazemos isso? São eficazes na promoção do diálogo dialético. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 110)

Os autores afirmam ser este processo facilitador para a construção do conhecimento, pois os participantes do “ba” têm que se “desapegar” dos seus conceitos e crenças e mesmo percebê-los e interagir com os dos outros participantes simultaneamente, possibilitando a quebra de paradigmas e a criação de novos conceitos.

O segundo aspecto importante é a conexão dos “ba”, fundamental dentro dessa teoria do conhecimento, pois, para os autores, um “ba” sozinho não cria o processo de conhecimento. Considerando os níveis ontológicos ou categorias, tais como indivíduo, grupo, organização e interorganização, o “ba” tem que existir em vários níveis e se conectar para formar um “ba” maior, denominado “basho”. A maneira como esses “ba” se conectam é que dará a qualidade do conhecimento criado. Nonaka e Takeuchi (2008) reforçam a responsabilidade do líder:

Os líderes tem de facilitar as interações entre os vários “ba” e sintetizar o conhecimento criado no “ba”. Conectar o “ba” em outras palavras exige recategorização e recontextualização do “ba”. Em muitos casos, as relações entre os “ba” não são predeterminadas. Qual “ba” deveria ser conectado e de qual modo, com frequência não é claro. Portanto, os líderes tem de visualizar a situação para conectar os vários “ba” a medida que as relações entre eles ocorrem. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 111)

Os autores esclarecem que o papel da liderança é fundamental para reconhecer onde estão as pessoas chaves e onde acessar os conhecimentos disponíveis, capazes de favorecer a interação no “ba”.

Na visão de Nonaka e Konno interpretada por Alvarenga Neto; Choo, 1998 em um *paper* “A próxima fronteira: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento”:

O “ba” é uma metáfora conceitual integrativa para o modelo SECI (Nonaka, 1991) no qual o conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Quatro tipos de “ba” correspondem aos quatro estágios do Modelo SECI e cada “Ba” suporta um processo particular do processo de conversão, consequentemente acelerando o processo de criação de conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o contexto para a criação do conhecimento dialético é o “ba”, cujo conceito é de dinâmica e movimento. O “ba” sobre influência do meio externo, porque seus limites não podem ser rigidamente impostos e porque sua existência precede a permeabilidade da interação entre indivíduos, grupos, organização e interorganização, pois a empresa é um mecanismo orgânico de trocas incessantes.

Os autores Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conceito da criação do conhecimento, a partir de um processo dialético, é um afastamento das teorias de posicionamento e da visão baseada em recurso. Complementam, ratificando que a criação do conhecimento é um processo dinâmico e interativo entre indivíduos, as áreas da organização e externamente, com o ambiente (mercado), e definem estratégia como “a estratégia em uma empresa dialética pode ser contextualizada como uma contribuição dos recursos internos e do ajuste ambiental” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.116).

Rivadavia Alvarenga Neto reconhece, a partir dos profundos estudos que realizou com Choo, que o conceito de “ba” pode ser traduzido como um “contexto capacitante”, que favorece e estimula a criação do conhecimento. Ele acrescenta que é a partir do “ba”, ou seja, “contexto capacitante”, que nasce o modelo SECI, que é o modelo em espiral da criação do conhecimento organizacional.

Rivadavia Alvarenga Neto comenta o que pretendia Nonaka com a criação da sua teoria:

A ideia da espiral do conhecimento precede tudo; apenas Nonaka a desenvolveu em um nível acadêmico do que na prática. Ele perseguia algo muito mais ambicioso, que era a construção de uma teoria da firma baseada no conhecimento, ou seja, em que a fonte de vantagem competitiva era o conhecimento, não a core competence, de Prahalad e Hamel, nem a capacidade dinâmica de Teece. (ALVARENGA NETO, Pensamento Nacional - HSMManagement 84. Janeiro-fevereiro, 2011)

### **2.6.3 Promotores do conhecimento**

De acordo com Kazuo Ichijo (2008), dada à fragilidade da criação do conhecimento, o que realmente se pode gerir é a criação de um contexto eficaz, que promova as relações emergentes entre os membros da organização. O “ba”, já referido anteriormente, poderá ser tanto físico, como virtual, ou mental, ou os três juntos. E será através dele que haverá a possibilidade de se criarem competências efetivas, baseadas no conhecimento de uma empresa.

Os cinco promotores selecionados como mais importantes por Kazuo Ichijo (2008) são: (1) incutir uma visão de conhecimento; (2) a gestão de conversações; (3) a mobilização de ativistas do conhecimento; (4) a criação do contexto correto; e (5) a globalização do conhecimento local. Segundo o autor, trazer para o debate esses promotores é uma possibilidade de ir além da teoria da gestão do conhecimento, para postular sobre uma abordagem prática a respeito do conhecimento.

O primeiro promotor exposto é *Incutir uma visão de conhecimento*. Esse promotor refere-se, como o nome diz, à necessidade da organização de comunicar uma visão organizacional. Ela irá expor o tipo e o conteúdo do conhecimento a ser criado e armazenado, para utilização de futuros desafios organizacionais. Esse promotor fornece uma direção clara para os membros da organização e é semelhante à primeira condição descrita por Nonaka e Takeuchi (2008), *Intenção*. Segundo Kazuo Ichijo (2008, p. 129) quando:

[...] os administradores incutem uma visão de conhecimento eficaz, ajudam a encorajar a formação de microcomunidades, a justificação de conceitos, o nivelamento transversal do conhecimento [...] e a construção de protótipo [...] a visão tem menor impacto no compartilhamento do conhecimento tácito mas depende da liberação do conhecimento tácito para que este impulse a inovação.

O segundo promotor do conhecimento, a *Gestão de conversações* implica na capacidade de comunicação entre os indivíduos da organização e entre os não-integrantes da organização, que seriam cliente, fornecedores, intermediários, governo, enfim, todos que afetam e são afetados por ela. O novo cenário organizacional exige que os indivíduos possam trocar experiências, permitindo a ocorrência de *insights* tão necessários à criação do conhecimento. Esse promotor é uma importante ferramenta no processo de compartilhamento do conhecimento tácito para o explícito e, em termos de investimento, custa bem pouco para a organização. Sobre esse ponto, Kazuo Ichijo (2008, p. 130) comenta:

É um tanto irônico que enquanto os executivos e as autoridades do conhecimento persistem em concentrar-se nos caros sistemas de tecnologia de informação. De base de dados quantificáveis e de ferramentas de mensuração, algumas das melhores maneiras de compartilhamento e criação do conhecimento já existe dentro de suas empresas.

O terceiro promotor da criação do conhecimento é a *Mobilização de ativista do conhecimento*, que se refere ao conceito do agente ativo de mudança e seu papel facilitador para o desencadeamento da criação do conhecimento. O ativismo do conhecimento é definido por Kazuo Ichijo a partir de seis propósitos: (a) foco e inicialização da criação do conhecimento; (b) redução do tempo e do custo necessários para a criação do conhecimento; (c) alavancagem de iniciativas de criação do conhecimento por toda a corporação; (d) melhoramento das condições daqueles engajados na criação do conhecimento, relacionando suas atividades no quadro geral da empresa; (e) preparação dos participantes da criação do conhecimento para novas tarefas, para as quais seu conhecimento é necessário; e (f) inclusão da perspectiva da microcomunidade no debate mais amplo de transformação organizacional.

O autor enfatiza a importância desse ativista e justifica sua participação em quatro subprocessos de criação do conhecimento. Eles iniciam as microcomunidades de conhecimento, eles são facilitadores para a criação dos conceitos e formação dos protótipos e são essenciais para o nivelamento transversal do conhecimento, já que são eles os responsáveis por circular e facilitar o processo por toda a empresa. Kazuo Ichijo explica que o ativista do conhecimento pode residir em um departamento e em uma função específica, ou em funções e departamentos já existentes. O autor explica que os administradores intermediários podem e devem assumir essa função. Esse promotor ganha especial importância neste contexto de competitividade e inovação organizacional.

O quarto promotor do conhecimento, *criação do contexto correto*, foca as conexões entre a estrutura organizacional, a estratégia e a promoção do conhecimento. Chandler Jr. (apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 132) afirma: “a estrutura segue a estratégia”. A criação do contexto correto postula sobre as estruturas organizacionais que favorecem sólidos relacionamentos e colaboração eficaz, implicando na criação do conhecimento. O que está por trás desse promotor do conhecimento é o abandono das estruturas rígidas e verticalmente hierarquizadas, para algo mais flexível e adaptável ao mercado atual, competitivo e “nebuloso”.

Kazuo Ichijo (2008, p. 133) discorre sobre esse quarto promotor assim:

[...] proporciona o fundamento para todos os esforços de criação do conhecimento, [...] influencia [...] como o conhecimento tácito é compartilhado nas microcomunidades, a criação dos conceitos e como são justificados, os protótipos resultantes que são construídos. [...] se uma ampla variação de perspectivas é usada para combinar novos conceitos com os objetivos estratégicos e como o novo conhecimento é nivelado transversalmente.

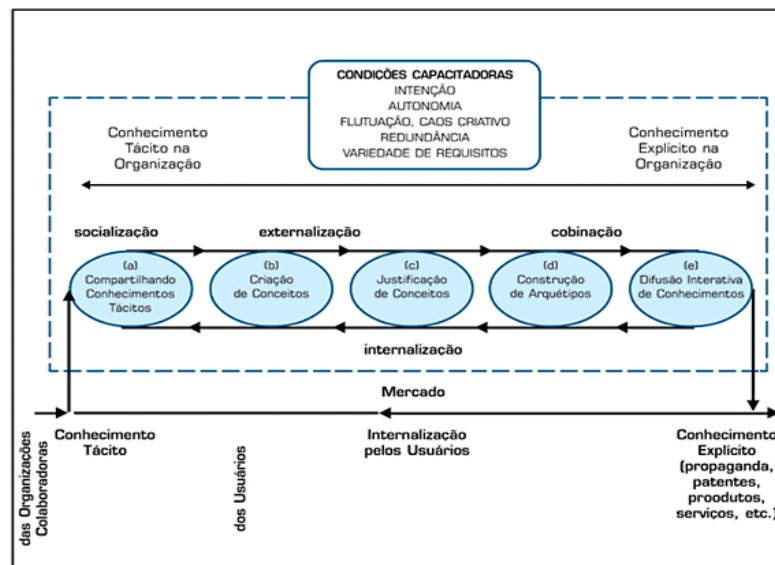
O quinto promotor do conhecimento, *globalização do conhecimento local*, foca na disseminação do conhecimento globalizado para o local, porém alerta para necessidade de

customização e de adaptação do conhecimento às exclusividades dos clientes locais. Esse promotor viabiliza a redução do custo e do tempo, em função do armazenamento do conhecimento na base. Observa-se, a partir da análise realizada por Kazuo Ichijo, que as empresas estão distribuindo suas tarefas/áreas em função da melhor adaptação econômica para seu negócio. Em sua cadeia produtiva é comum, no cenário atual, que algumas áreas se desloquem para obter vantagens competitivas, em função das suas instalações geográficas, em locais de tradição educacional e científica e com custo de produção mais baixo. A intenção é tornar-se mais produtiva, com maior capacidade que a concorrência e com possibilidade de inovar mais rápido. Qualquer que seja o motivo, as empresas distribuem cada vez mais as tarefas, tornando-as dispersas por duas maneiras: formação paralela do conhecimento local em diferentes lugares e, em segundo lugar, as tarefas podem ser dispersas por todo sistema de operação de negócio. Esse promotor está intimamente ligado ao nivelamento transversal, que é o último subprocesso do processo de criação do conhecimento e que impacta positivamente na formação de microcomunidades.

Observamos que os vínculos entre as condições (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) e os promotores (KAZUO ICHIO, 2008) para criação do conhecimento são essenciais para apoiar inúmeras atividades necessárias no ambiente organizacional. Esse apoio dará base para a construção das competências organizacionais, tão fundamentais no escopo do mercado atual.

#### **2.6.4 Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional – Nonaka e Takeuchi**

As cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional consistem em: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação dos conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo; (5) nivelação ou difusão interativa do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

**Figura 3 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional**

Compartilhamento do conhecimento tácito: estabelece uma estreita relação com o modelo da socialização. O compartilhamento ocorre entre vários indivíduos com diferentes histórias, perspectivas e motivações, tornando-se a etapa crítica à criação de conhecimento organizacional. Para efetivar esse compartilhamento, é necessário um espaço ou situação em que os indivíduos possam interagir uns com os outros, através de diálogos pessoais, compartilhando experiências e sincronizando seus ritmos corporais e mentais. Esse espaço é denominado de “campo” e uma forma típica desse campo de interação é a equipe auto-organizada, na qual membros de várias áreas funcionais trabalham juntos para alcançar uma meta comum. Uma equipe auto-organizada favorece a criação do conhecimento organizacional, porque trabalha a partir de diversos requisitos, em função da diversidade do grupo funcional, o que leva à redundância de informação. Outro aspecto é a sinergia que o grupo vivencia, através do compartilhamento de suas crenças, interpretações das informações e a necessidade de se atingirem os objetivos organizacionais.

Criação de conceitos: corresponde à externalização, na medida em que o modelo mental tácito, compartilhado pela equipe auto-organizada, passa a ser verbalizado em palavras e frases e, finalmente, cristaliza-se em conceitos explícitos. Esse processo “é facilitado pelo uso de múltiplos métodos de raciocínio como dedução, indução e abdução” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 98). Esse último método é principalmente empregado em função da linguagem figurativa. A autonomia, sentida pelos membros do grupo, ajuda a formar os conceitos novos, que são criados cooperativamente através do diálogo. A meta ou intenção clara serve como ferramenta para conversão do foco e direção do pensamento. A variedade de

requisito ajuda a equipe a pensar sob vários ângulos para a análise do problema. A flutuação e o caos geram o desequilíbrio necessários para “desaprender” e aprender novamente e a redundância de informação permite que os membros da equipe compreendam a linguagem figurativa e cristalizem seu modelo mental compartilhado.

Justificação de conceitos: corresponde a um filtro que avalia e seleciona a relevância dos novos conceitos criados:

[...] contínua e inconscientemente durante todo o processo, [...] a organização deve conduzir essa justificação de uma forma mais explícita, a fim de verificar se a intenção organizacional continua intacta e ter certeza de que os conceitos que estão sendo gerados atendem às necessidades da sociedade de forma mais ampla (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 99).

Na organização, o processo de justificação, que deve ocorrer logo após a formação do conceito, inclui: custo, margem de lucro e grau de contribuição de um produto para o crescimento da empresa. Os critérios podem ser qualitativos também, como: qualidade, adequação, aventura, romantismo e estética: “Assim os critérios de justificação não precisam ser estritamente objetivos e factuais; também podem ser parciais e onerados de valor” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 99).

Os autores orientam que, em uma empresa criadora de conhecimento, cabe à alta gerência o papel da justificação, sempre com a preocupação com o alinhamento da estratégia ou visão:

Neste aspecto os critérios de justificação devem ser consistentes com o sistema de valor ou as necessidades da sociedade como um todo, que em uma situação ideal deve estar refletido na intenção organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 99).

Construção de um arquétipo: ocorre quando o conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto:

[...] o arquétipo pode ganhar a forma de um protótipo, no caso de desenvolvimento de produto concreto, ou em um mecanismo operacional, no caso de inovações abstratas, como um novo valor corporativo, um novo sistema administrativo ou uma estrutura organizacional inovadora. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82)

Nos dois casos acima, o arquétipo é construído combinando o conhecimento explícito dos conceitos novos, recém-criados, com os conhecimentos explícitos dos conceitos antigos. Como os conceitos justificados que são explícitos sofrem a transformação para os arquétipos, que também são explícitos, essa fase é semelhante à combinação:

[...] como essa fase é complexa, a cooperação dinâmica entre vários departamentos dentro da organização é indispensável. Tanto as variedades de requisitos como a redundância de informação facilitam esse processo. A intenção organizacional também serve de ferramenta útil para convergir [...] *Know-how* e tecnologias existentes na organização, bem como para promover a relação interpessoal e interdepartamental. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 101)



Nivelção do conhecimento ou difusão interativa do conhecimento: a criação do conhecimento organizacional é contínuo e interminável. Ele não finaliza com a construção do arquétipo. O novo conceito que foi criado e justificado é transformado em modelo e passa para um novo ciclo de criação de conhecimento, em um nível ontológico diferente, tanto dentro da organização, quanto entre organizações. O conhecimento criado expande e se dissemina horizontal e verticalmente dentro da organização e pode precipitar um novo ciclo de conhecimento. Essa possibilidade de criação, a partir desse novo ciclo, é chamada de “fertilização de interação”, que poderá ocorrer no mesmo nível, horizontal, ou em nível superior, vertical. Externamente, o conhecimento criado por uma organização pode mobilizar afiliadas, clientes fornecedores, concorrentes, em uma interação dinâmica. O fato é que, para que esses ciclos de interações dinâmicas funcionem bem, é fundamental que cada unidade que compõe a organização tenha autonomia para aplicar o conhecimento livremente.

Abaixo apresentamos uma tabela que demonstra, à esquerda, cada fase dos processos de criação do conhecimento, à direita, as condições que favorecem a criação do conhecimento e modos de conversão do conhecimento. Horizontalmente, temos uma síntese do que ocorre em cada fase da criação do conhecimento, com as visões, as condições que favorecem e o modo predominante de conversão do conhecimento envolvido naquele processo:

**Tabela 1. Integração de processos & conceitos do modelo SECI.**

Fases do processo de criação do conhecimento	Visão macro	Condições capacitadoras para criação de conhecimento	Modos predominantes de conversão do conhecimento			
Compartilhamento do conhecimento tácito	O conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base da criação do conhecimento.	Intenção Autonomia Flutuação e caos criativo Redundância Variedade de requisitos	Socialização	Externalização	Internalização	Combinação
Criação de Conceitos	O modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em palavras frases e finalmente em conceitos explícitos.	Intenção Autonomia Flutuação e caos criativo Redundância Variedade de requisitos	Socialização	Externalização	Internalização	Combinação
Justificação de Conceitos	Novos conceitos criados por indivíduos ou equipe precisam ser justificados em algum momento do procedimento.	Intenção Autonomia Flutuação e caos criativo Redundância Variedade de requisitos	Socialização	Externalização	Internalização	Combinação
Construção de um arquétipo	O conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto.	Intenção Autonomia Flutuação e caos criativo Redundância Variedade de requisitos	Socialização	Externalização	Internalização	Combinação
Difusão interativa do conhecimento	A criação do conhecimento organizacional é um processo interminável que se atualiza continuamente.	Intenção Autonomia Flutuação e caos criativo Redundância Variedade de requisitos	Socialização	Externalização	Internalização	Combinação

Fonte: Autores, baseado em Nonaka e Takeuchi (1997).

**Tabela 1 - Integração de processos e conceitos do modelo SECI**

## 2.7 A equipe de criação do conhecimento

No contexto da gestão, é necessário, segundo Terra (2001), discutir diversos aspectos, como o papel da alta gerência, por exemplo, novas práticas de organização do trabalho, desenvolvimento de processos específicos, para facilitar as práticas e políticas de gestão de recursos humanos, novas tecnologias de informação e comunicação e o relacionamento com os ambientes internos e externos. Nonaka e Takeuchi (1997) referem-se também à necessidade de haver vários aspectos, citados por Terra (2001), para a gestão de uma empresa de criação do conhecimento. Um desses aspectos refere-se a uma equipe responsável pela criação do conhecimento e outro aspecto, que será abordado, é a estrutura de uma organização que quer gerar conhecimento. Iniciaremos com a equipe criadora de conhecimento.

Para a criação do novo conhecimento na empresa criadora de conhecimento, será necessário a participação de funcionários de todos os níveis. Serão integrantes dessa equipe de criação funcionários da linha de frente, gerentes de nível médio e altos gerentes. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o valor da contribuição desses membros está mais relacionado à importância da sua contribuição ao sistema de criação do conhecimento, do que sua posição na hierarquia da organização. É importante lembrar que a organização do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) é mais plana e flexível que a organização tradicional e o modelo de gestão aconselhado é *middle-up-down*. A coerência da gestão proposta e a importância da contribuição do indivíduo, independente da sua posição hierárquica, cria um sistema de valor muito coerente para a geração do conhecimento. Peter Senge (apud MINTZBERG et alii, 2006 p. 67) analisa a organização e a necessidade de aceleração desse conhecimento, concordando com as ideias de Nonaka e Takeuchi, de que a responsabilidade da criação do conhecimento é tarefa de todos os níveis da organização e não de poucos, concentrados no topo da estrutura organizacional. Peter Senge afirma:

Em um mundo cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, simplesmente não é mais possível para ninguém compreender tudo no topo. O modelo antigo, o topo pensa e a parte de baixo age deve agora ceder lugar para o pensamento integrador e ação em todos os níveis. (SENGE apud MINTZBERG et alii, 2006 p. 67)

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a organização, para gerar o conhecimento, depende de um *mix* de pessoas, funções e hierarquias. Assim, a equipe do conhecimento possui responsabilidades e funções diferenciadas, entretanto a lógica da criação está na interação dinâmica entre esses membros. São eles: (1) profissionais do conhecimento; (2)

engenheiros do conhecimento; e (3) gerentes do conhecimento. Os autores revelam que esses títulos foram tomados emprestados da organização “*top-down*” e preferem nomeá-los como “equipe de criadores do conhecimento”:

Profissionais do conhecimento	Funcionários da linha de frente e gerente de linha
Engenheiros do conhecimento	Gerentes de nível médio
Gerentes do conhecimento	Altos gerentes

**Tabela 2- Tabela adaptada: Equipe de criação do conhecimento; Fonte Nonaka e Takeuchi (1997).**

Os profissionais do conhecimento são responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), eles formam dois grupos: os que são chamados por “operadores do conhecimento” interagem com o conhecimento tácito; e os que são denominados “especialistas do conhecimento” interagem com o conhecimento explícito, principalmente. Os engenheiros do conhecimento são responsáveis pela conversão do conhecimento tácito para explícito e vice-versa, o que garante a conversão dos quatro modos do conhecimento. Os autores nomeiam os gerentes do conhecimento como aqueles que serão responsáveis pela gestão do processo total de criação do conhecimento, ao nível da empresa. Nonaka e Takeuchi (1997) observam que os membros da equipe de criação do conhecimento não devem ser confundidos com o “trabalhador do conhecimento”, de Peter Drucker (1993 apud. NONAKA E TAKEUCHI, 1997; p. 176). Eles afirmam que o “trabalhador do conhecimento”, de Drucker, é visto como o “proprietário” do seu conhecimento, que o leva consigo para onde vai, e complementam que, na perspectiva de Peter Drucker, o conhecimento é visto como um “recurso” e, para eles, o conhecimento é visto tanto como produto, quanto como recurso e que sua grande ênfase está na criação do conhecimento pela equipe de criação do conhecimento. Os autores continuam sua diferenciação dizendo que sua equipe de criação do conhecimento também se difere do “analista simbólico”, de Reich (1991), que se referia a pessoas que usavam a cabeça ao invés das mãos. O fato é que é na equipe de criação de Nonaka e Takeuchi (1997) que tanto os que usam a cabeça, como os que usam as mãos são integrantes valiosos para o sistema de criação do conhecimento organizacional.

Na equipe de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, a função básica dos profissionais do conhecimento é a incorporação do conhecimento. Eles acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito, como o explícito, agindo como “arquivos vivos” no dia-a-dia. A qualidade e eficiência são garantidas por sua constante e atualizada informação, que vem do mercado externo, uma vez que sua posição de ocupantes da linha de frente os privilegia com a experiência direta do negócio. A função dos gerentes e engenheiros do

conhecimento é dar-lhes tarefas tão desafiadoras e exploratórias quanto possível. Assim, para nossa melhor compreensão, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 175,176) esclarecem:

[...] os profissionais do conhecimento são formados por dois grupos complementares: “operadores do conhecimento” e “especialista do conhecimento”. Os operadores do conhecimento acumulam e geram conhecimento tácito ricos na forma de habilidades incorporadas baseadas na experiência. Na maioria dos casos, são funcionários da linha de frentes ou gerentes de linha que estão posicionados mais próximos das realidades dos negócios.

Os especialistas do conhecimento, que compõe o outro grupo de profissionais do conhecimento, acumulam, geram e atualizam o conhecimento, porém, neste caso, o conhecimento explícito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), eles, os especialistas do conhecimento, mobilizam o conhecimento explícito, bem-estruturado, sob a forma de dados técnicos, científicos ou outros dados quantificáveis. Nesse grupo trabalham: cientistas de P&D, engenheiros de projetos, engenheiros de software, engenheiro de vendas, responsáveis pelos planejamentos estratégicos e especialistas que trabalham em posição de apoio como: finanças, pessoal, jurídico e pesquisa de marketing. Nonaka e Takeuchi (1997) chamam atenção para o fato de esses profissionais poderem, neste caso, ser comparados aos “analistas simbólicos” de Reich, que seriam aqueles que usam principalmente a cabeça. Nonaka e Takeuchi (1997) avaliam que o ideal de perfil dos profissionais do conhecimento seriam indivíduos dotados: (1) de elevado nível intelectual, (2) de forte noção de comprometimento para recriar o mundo, segundo sua própria perspectiva, (3) de ampla variedade de experiências, tanto dentro, como fora da empresa, (4) de habilidades para a condução de um diálogo com os clientes e com os colegas dentro da empresa, e (5) de habilidades para conduzir discussões francas e debates com outras pessoas.

Os outros membros da equipe de criação do conhecimento são denominados engenheiros do conhecimento e são os gerentes de nível médio de uma empresa criadora de conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 179) eles são:

[...] a ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado frequentemente caóticas dos que estão na linha de frente. [...] conseguem o equilíbrio entre o que é e o que deve ser. Refazem a realidade – ou colocado de forma diferente, projetam o novo conhecimento – segundo a visão da empresa.

De acordo com Nonaka e Takeuchi, os engenheiros do conhecimento assumem a liderança do processo da criação do conhecimento, facilitando, assim, a conversão dos quatro modos do conhecimento. Entretanto, são principalmente responsáveis pela conversão de imagens e perspectivas tácitas em conceitos explícitos. Ao observarmos o papel do líder, de Peter Senge, na organização que gera o aprendizado, percebemos que Peter Senge empoderou esses líderes com papéis específicos como os de: projetistas, professores e administradores,

cujo perfil requer capacidade de criar visão compartilhada, de trazer para a superfície e desafiar os modelos mentais vigentes e de promover padrões de pensamentos mais sistêmicos. De forma semelhante a Nonaka e Takeuchi (1997), Peter Senge também define papéis e também empodera funções para a promoção do conhecimento na empresa. O que difere de Nonaka e Takeuchi (1997) é que o papel de facilitador do conhecimento não é necessariamente do líder, mas de pessoas que trabalham em cargos e funções variadas, incluindo os de gerentes *middle-up-down*. A equipe de Nonaka e Takeuchi comporta tanto líderes, ou melhor, gerentes, como empregados sem cargo de chefia. Eles são responsáveis pela transição e sintetização do conhecimento tácito para o explícito, tanto dos indivíduos da linha de frente, quanto dos executivos seniores, convertendo em novos produtos, tecnologias ou sistemas. Nonaka e Takeuchi (1997) sinalizam para mais dois grandes papéis que esses engenheiros do conhecimento desempenham: facilitação da espiral do conhecimento na dimensão epistemológica, relacionada a diferentes modos de conversão do conhecimento, e o segundo papel está na facilitação da espiral ontológica, abrangendo diferentes níveis da organização. Ao se referirem às qualificações desses indivíduos, os autores asseguram que eles sejam engenheiros eficazes do conhecimento, com características tais como: (1) precisam estar equipados com excelentes capacidades de coordenação de gerência de projetos, (2) precisam ser qualificados na elaboração de hipóteses para criar novos conceitos, (3) precisam ter a capacidade para integrar as diversas metodologias para a criação do conhecimento, (4) precisam ter a capacidade para se comunicar para encorajar o diálogo entre os membros da equipe, (5) devem ser proficientes no uso de metáforas para ajudar os outros a gerar e expressar a imaginação, (6) devem ser capazes de expressar a confiança entre os membros da equipe, e (7) devem ter a capacidade de prever o curso de ação futuro, com base em uma compreensão do passado.

Os gerentes do conhecimento têm a função básica da gerência do processo total do conhecimento no nível da empresa. Esses membros são definidos, por Nonaka e Takeuchi, como os altos gerentes e os gerentes seniores. Eles produzirão e controlarão o conhecimento de uma forma prática. Eles gerenciam “caminhando” pela empresa, para obter *insights*; outras vezes, eles se afastam das operações, para decidir no que investir. Os gerentes do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 181), “dão senso de direção às atividades de criação do conhecimento de uma empresa”. Em outras palavras, serão os responsáveis pelas políticas e normas, pela missão da empresa e pontuarão o valor do conhecimento que está sendo criado. Eles terão um papel integrativo e de coerência relativo às inúmeras atividades e conceitos que identificam a empresa. Ao traçarem a visão da empresa,

deverão ter como principal papel definir o sistema de valor e, com isso, dá senso de direção, urgência e ritmo ao negócio. Precisarão decidir que esforços apoiar e desenvolver. Deverão saber integrar os esforços qualitativos, como veracidade, beleza e bondade, com os critérios quantitativos, como eficiência, custo ou retorno sobre o investimento. Nonaka e Takeuchi definem como principais características do gerente sênior ou alto gerente: (1) capacidade para expressar uma visão do conhecimento para dar um senso de direção às atividades de criação do conhecimento da empresa, (2) capacidade para comunicar a visão, bem como a cultura da empresa, na qual ela se baseia, aos membros da equipe de projeto, (3) capacidade de justificar a qualidade do conhecimento criado, com base em critérios ou padrões organizacionais, (4) talento fantástico para selecionar o líder certo para o projeto, (5) disposição para criar o caos dentro da equipe de projeto, estabelecendo metas desafiadoras, (6) habilidade na interação com membros da equipe de forma prática, solicitando seu compromisso, e (7) capacidade para dirigir e gerenciar todo o processo de criação do conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) se preocuparam em descrever quem é e quais as características, bem como papéis que desempenham os membros da equipe de criação do conhecimento. Da mesma maneira, Peter Senge (apud MINTZBERG et alii, 2000), ao definir seus líderes como projetistas, professor e administrador, tratou de elencar as habilidades e atitudes ligadas à formação de conceitos e ideias que possam tornar a visão e valores da empresa que aprende aderentes nas ações coletivas. Nonaka e Takeuchi (1997) se referem à importância de todos que compõe a organização do conhecimento e afirmam que esta organização precisa ter membros conscientes do seu dever e responsabilidade, diante do desafio contínuo da criação do conhecimento organizacional. Os autores trarão a necessidade de uma estrutura organizacional nova, que comporte o apoio institucional para esses membros aqui descritos.

## **2.8 Estrutura organizacional baseada no conhecimento**

O crescimento da sociedade do consumo e as transformações sociais dominam a sociedade atual e mudam profundamente a vida das pessoas e a produção de bens. É uma revolução impulsionada pelo conhecimento que atinge a todos os setores, exigindo mudanças estratégicas e estruturais, envolvendo diretamente a gestão das organizações e suas formas de relacionamento. Para se adaptarem às transformações, as organizações deverão criar estruturas que possam se adaptar ao contexto em que vivem. No campo da gestão, Richard Daft, em seu livro *Teoria e projeto das organizações* (1999), desenvolve as ideias relativas

aos processos e estruturas organizacionais que melhor direcionem as empresas, rumo aos seus objetivos estratégicos. Técnicas, modelos de organização e cadeia de comando são referências dessa obra. A organização de Daft (1999) procura se adaptar ao ambiente externo e espelha as mudanças em suas estruturas. Essas mudanças são contínuas e têm como objetivo levar a organização a produzir melhores resultados, apesar da competitividade no setor. As modificações estruturais se tornam necessárias, em função dos novos desafios por que passam as organizações. Esses desafios sugerem transformação da estratégia, tecnologia de informação e dos processos, sem falar nas pessoas. Nonaka e Takeuchi (2008) demonstram sua preocupação com o mesmo tema, porém são contrários ao modelo tradicional das estruturas organizacionais: o foco perseguido por eles está em estruturas inovadoras, que facilitem a criação do conhecimento. Apesar dos autores reconhecerem, como Daft (1999), o valor da estrutura organizacional para a estratégia do negócio, sua proposta vai além dos já conhecidos modelos matriciais, divisionais ou funcionais existentes. Outro autor que também se alinha à perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997) é Galbraith (1997). Segundo Galbraith (1997), a *Organização Inovadora* deverá ser formada por dois tipos de estrutura, uma chamada por ele de *operacional* e outra *inovadora*, cuja finalidade é favorecer a criação e aplicação do conhecimento. Galbraith (1997) organiza suas ideias segundo o conceito de que as estruturas terão papéis diferentes no contexto da organização. Caberá à estrutura inovadora conceber as ideias e à estrutura operacional, implementá-las. Nessas estruturas, estarão presentes os papéis complementares do orquestrador, patrocinador e gerador de ideias, semelhantes aos profissionais do conhecimento (funcionários da linha de frente e gerente de linha), engenheiros do conhecimento (gerentes de nível médio), gerentes do conhecimento (altos gerentes) da organização do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Ainda segundo Galbraith (1997), caberá ao orquestrador, que se encontra no nível estratégico da organização, a proteção aos geradores de ideias, a promoção de oportunidades para testar as novas ideias e o incentivo/recompensa à criação do conhecimento, apoiando aqueles cujas ideias se revelem eficazes. É ele o responsável por fazer com que as ideias criadas na estrutura inovadora sejam integradas à estrutura operacional. Ao patrocinador, por sua vez, cabe emprestar sua autoridade e também os recursos que possui, para levar as ideias adiante. Os patrocinadores são, comumente, gerentes que se encontram no nível tático da organização. Os geradores de ideias, normalmente, são pessoas que estão no nível operacional. Coletivamente, esses três papéis (orquestrador, patrocinador e geradores de ideias) trabalham de maneira integrada nas chamadas reservas, uma espécie de “lugar” reservado para se tratar o conhecimento de forma segura, e constituem a estrutura da organização inovadora. O





Identificamos, nessa visão do CEO da *Hanover Insurance Company*, a preocupação com as pessoas, ao que se refere às orientações que deverão receber para seguir um caminho socializado e compartilhado. Peter Senge afirma que, por trás de políticas, estratégias e estruturas apropriadas, estão processos de aprendizado eficazes, e argumenta que a criação desses processos eficazes é a terceira responsabilidade principal de projetos nas organizações do aprendizado. A primeira é a construção de valores e a segunda são ideias orientadoras em decisões empresariais. Importante sinalizar para o distanciamento da visão de Daft (1999) e de demais autores, como Peter Senge (apud MINTZBERG, 2000), Nonaka e Takeuchi (1997) e Galbraith (1997), que propõem modelos não convencionais e estruturas que facilitem a troca de funções, independente do organograma tradicional.

Para contrapor as estruturas tradicionais, Nonaka e Takeuchi (1997) criam a organização “hipertexto” e, revisitando as estruturas organizacionais tradicionais, criticam seus modelos afirmando serem padrões inacabados para que o conhecimento surja. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), uma estrutura burocrática funciona bem em ambientes mais estáveis e amadurecidos, que lidam com trabalho predominantemente racionalizado e repetitivo. Por depender de uma padronização de processos e centralização das decisões, sua característica é altamente nociva para a motivação e iniciativa dos indivíduos. A burocracia, segundo os autores podem gerar disfunções, tais como resistência intra-organizacional, papelada, tensão e falta de responsabilidade com os resultados. A força-tarefa, ao contrário da burocracia, é flexível e adaptável, dinâmica e participativa, representa uma forma institucionalizada de equipe ou grupo que reúne inúmeras unidades diferentes em uma base intensiva, para lidar com problemas temporários. Personifica o contexto de mudanças dinâmicas que requer ações específicas, porém temporárias. Seu ponto fraco, segundo Nonaka e Takeuchi, é a dificuldade para o compartilhamento do conhecimento aprendido naquele projeto ou missão, em função da temporalidade do grupo. A análise dos autores recai sobre a inadequação da exploração e transferência do conhecimento que, de forma ampla e contínua, necessita da socialização mais longa e intensa. Nonaka e Takeuchi (1997) também se referem à ampliação do leque de modelos de estruturas organizacionais que sejam alternativas ao modelo burocrático. Ao citarem exemplos como: “Adhocracia”, a “organização infinitamente horizontalizada”, a “estrutura em teia (rede)”, a “pirâmide invertida”, a “miniexplosão estelar (satélite)”, eles argumentam que, quando bem sucedidos, esses modelos conseguem deslocar o centro da autoridade, eliminando hierarquias administrativas caras e permitem uma rápida execução da estratégia, porém ressaltam que essas estruturas, apesar de se configurarem como

uma proposta mais adaptada ao contexto de mudanças atuais, ainda não seriam totalmente favoráveis à criação e aplicação do conhecimento.

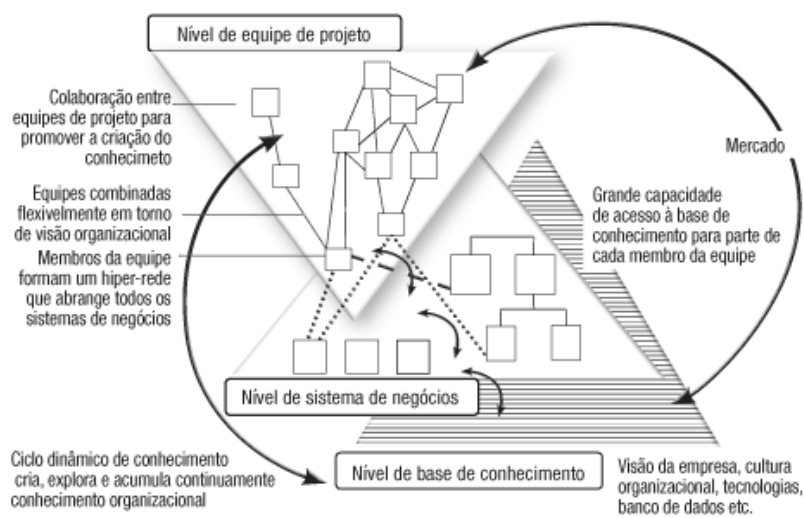
Nonaka e Takeuchi (1997) observam que as novas propostas de modelos de estruturas organizacionais se comportam de maneira semelhante em pontos como: (i) hierarquia mais horizontalizada, (ii) estruturas mais dinâmicas e flexíveis às mudanças, (iii) enfatizam a importância de competências únicas, (iv) reconhecem a inteligência como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa. Divergem em pontos como: (i) os membros da organização precisam pertencer ou se subordinar a duas estruturas simultaneamente, (ii) essas novas estruturas não são orientadas para a conversão do conhecimento e (iii) a estrutura não favorece o diálogo em vários níveis, incrementando a troca.

Ao elencar as características desse modelo mais aberto que o da burocracia, fica evidente que os modos tradicionais de administrar as organizações se revelam mais modernos, porém ainda inadequados para a geração do conhecimento, sendo obrigatório novas formas de estruturas. Isso tem implicações no *design* organizacional, na estratégia, nas práticas de gestão e tecnologias organizacionais, conduzindo às novas teorias e práticas de gestão do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997), ao proporem a estrutura “hipertexto”, estão se posicionando de forma contrária à dicotomia, muito comum no ocidente, que, segundo os autores, rivaliza para “ou isso ou aquilo”. O que eles propõem é que será possível considerar a burocracia tradicional e a força-tarefa como abordagens complementares e não mutuamente excludentes às organizações. Os autores identificam que a burocracia é eficaz para a combinação e a internalização do conhecimento e a força-tarefa, para a socialização e a externalização do conhecimento e se adiantam, dizendo que uma organização deve buscar tanto a eficiência de uma burocracia, quanto a flexibilidade de uma organização de força-tarefa. A síntese de ambas é necessária para o favorecimento do conhecimento.

Ao se referirem à síntese dos modelos, os autores criam a metáfora da organização “hipertexto”, cujo termo tem origem na informática. Para explicar a figura da estrutura da organização hipertexto, Nonaka e Takeuchi (1997) demonstram que o nível central é o nível do “sistema de negócios”, no qual são realizadas as operações normais de rotinas. Eles observam que, como há necessidade de uma estrutura burocrática para suportar as rotinas de forma eficaz, esse nível foi moldado pelo desenho de uma pirâmide hierárquica. O nível superior demonstra o nível de equipe de projeto, no qual várias equipes de projetos se engajam em atividades criadoras do conhecimento, como o desenvolvimento de novos produtos. Como já dito anteriormente, as equipes são formadas por pessoas provenientes de

diferentes níveis da organização e diferentes unidades de negócio e são designadas exclusivamente para o projeto até a sua finalização. Na parte inferior da figura está o nível de “base de conhecimento”, no qual o conhecimento organizacional, gerado nos dois níveis superiores, é recategorizado e recontextualizado. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esse nível não existe como uma entidade organizacional real, mas está incorporado à visão da empresa, da cultura organizacional e tecnologia. Os autores reiteram que a visão da empresa fornece a direção, na qual a empresa deve desenvolver sua tecnologia ou seus produtos, e esclarece o “campo”, no qual deseja jogar. A cultura organizacional estabelece a filosofia e orienta todos os funcionários. Na engrenagem, concebida por Nonaka e Takeuchi (1997), a visão da empresa e a cultura organizacional fornecem a base de conhecimento para liberar o conhecimento tácito. Caberá à tecnologia liberar o conhecimento explícito, gerado nos dois outros níveis. Os autores enfatizam que a característica única da organização em hipertexto é a coexistência de três níveis, ou contextos, totalmente diferentes dentro da mesma organização:

Figura 3  
Estrutura da organização em hipertexto



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 5 - Estrutura da organização em hipertexto

Ao tomarem emprestado o conceito da informática, em que existem vários níveis de texto, a ideia é que, mesmo sendo gravados separadamente, os textos podem ser acessados ao mesmo tempo, formando um grande painel. Da mesma forma, é possível se enxergar um quadro dinâmico na estrutura proposta pelos autores. As informações, ao serem simultaneamente apresentadas, poderão servir às diversas finalidades. Ao comando, as informações variadas aparecerão em níveis de profundidade diferentes, favorecendo uma

visão ampla e mais densa de todos os pontos importantes de serem observados e analisados. A facilidade de entrar e sair das telas, ou acessar de forma conjunta diferentes níveis de informação é um traço diferencial na estrutura de “hipertexto”. Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que esses níveis, a que se refere a estrutura hipertexto, sejam interpretados como diferentes contextos disponíveis. Ao se referirem ao exemplo de *Hamlet*, os autores fazem a analogia com a peça, afirmando ser a peça um contexto. A literatura acadêmica sobre a psicologia da personagem seria outro contexto, os *videoclips* de atores representando a cena “ser ou não ser” seria outro contexto e, com essa miríade de cenários, ou melhor, contextos, a compreensão do espectador poderá ser mais completa e profunda. Nonaka e Takeuchi (1997) continuam sua explicação, afirmando que, como um documento de hipertexto, uma organização em hipertexto é constituída de níveis interconectados, ou contextos. Eles exemplificam: o sistema de negócio, a equipe de projeto e a base de conhecimento. Os autores revelam que a principal característica da organização em hipertexto é a capacidade de seus membros de mudar de contexto. Podem alternar três contextos, a fim de acomodar as exigências dinâmicas de situações internas e externas à organização. Essa capacidade, esclarecem os autores, oferece a mesma flexibilidade de um usuário de computador que se movimenta facilmente em um documento de hipertexto.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem o processo de criação do conhecimento organizacional como um ciclo dinâmico de conhecimento que atravessa os três níveis. Os autores esclarecem que, de forma rápida e alternada, os membros de uma equipe de projeto, após desenvolverem sua missão, por exemplo, de um novo projeto em que o desenvolvimento seguiu as orientações da alta gerência, deslocam-se para o nível da base de conhecimento e fazem um levantamento, documentando os fracassos e sucessos, analisando e compartilhando o conhecimento adquirido. Segundo os autores, eles recategorizam e recontextualizam. Finalizada essa tarefa, retornam aos seus postos até novo chamado. Nonaka e Takeuchi (1997) dão destaque ao sucesso do modelo, por creditarem nos benefícios de ambos os modelos, o burocrático e a força-tarefa. Cabe ao modelo burocrático implementar, explorar e acumular, com eficiência, o novo conhecimento em função dos processos de internalização e combinação, e à força-tarefa cabe a geração do novo conhecimento, através da socialização e externalização. Eles complementam que a eficiência e estabilidade da burocracia aliam-se à eficácia e ao dinamismo da força-tarefa. Para os autores, caberá ao nível de base do conhecimento misturar esses diferentes conteúdos, interpretando-os e transformando-os em algo mais significativo para a organização como um todo. Assim, a organização em hipertexto terá a vantagem de continuamente converter os diferentes conteúdos do conhecimento gerados

pela burocracia e pela equipe de projeto. Para finalizar, Nonaka e Takeuchi (1997) dão relevância à capacidade da organização “hipertexto” de converter o conhecimento externo à organização. Eles afirmam que uma organização “hipertexto”, como um sistema aberto, terá trocas contínuas e dinâmicas com ambientes externos. As informações ou mudanças relacionadas aos clientes, fornecedores e outras empresas, que compõem a cadeia produtiva da organização, serão objetos de análise e de escuta para que haja descobertas de novas ideias, novos conceitos e novos produtos, proporcionando um ambiente mais dinâmico e atualizado às tendências e cenários hipercompetitivos. Descreveremos, abaixo, dois exemplos de organização em “hipertexto”.

### **2.8.1 Modelo de duas empresas japonesas em estrutura hipertexto – Nonaka e Takeuchi**

#### **A- Kao um exemplo em transição**

Nonaka e Takeuchi (1997) analisaram a Kao, uma líder de mercado na fabricação de produtos químicos e produtos para uso doméstico.

A empresa foi fundada em 1887 e seus negócios expandiram-se de produtos de toucador para cosméticos e disquetes. Nonaka e Takeuchi (1997) a consideram uma organização em “hipertexto”, porque utiliza três níveis diferentes, mas é considerada em transição, porque ainda é estruturada como uma organização matricial. A Kao compreende um sistema de negócio formado por 18 divisões. Essas 18 divisões compreendem o nível de sistema de negócio. Segundo a Kao, essas divisões dificultariam a comunicação entre os funcionários e, para ela, esse é um processo muito importante, porque a empresa acredita que só através da comunicação direta poderá haver ideias criativas. Para facilitar essa comunicação, a empresa vem desenvolvendo um processo de interação ativa entre seus funcionários. Entretanto, a crença de que não há interação ativa com volumes diferentes de informações, faz com que a Kao crie como princípio o “compartilhamento de informação”. Para isso, a Kao criou vários sistemas de compartilhamento de informação dentro do nível de sistema de negócio como: “livre acesso as informações”, “alocação aberta dos espaços”, “reuniões abertas” e “fluidez na mudança de pessoal”. Esses mecanismos se tornam a base para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. O modelo de estrutura de compartilhamento comporta:

- a) **Livre acesso:** sistemas de computação foram introduzidos em toda a organização, com todas as informações arquivadas em banco de dados. A característica única desse sistema é que qualquer pessoa da organização, independente do nível hierárquico, pode acessar

qualquer informação, tendo acesso à rica base de conhecimento explícito armazenado por todos os sistemas de todos os escritórios da empresa no Japão.

- b) **Alocação aberta do espaço:** neste sistema, todas as divisões e grupos funcionais são configurados em torno de um grande espaço aberto chamado “sala de decisões”. A ideia, segundo o presidente da empresa é fazer com que as pessoas interajam e, para isso, foram eliminadas as barreiras das paredes físicas, para facilitar a quebra das barreiras mentais. Com essa disposição se permite o compartilhamento do conhecimento tácito com os outros, ou pode-se precipitar um modo de externalização em meio a um diálogo, explicam Nonaka e Takeuchi (1997).
- c) **Reuniões abertas:** neste sistema, as reuniões são abertas a qualquer funcionário, inclusive as da alta gerência. Qualquer funcionário poderá participar da parte da reunião que lhe for pertinente e contribuir. Com esta prática, a alta gerência pode adquirir novos *insights* pela exposição ao ponto de vista dos funcionários e os funcionários poderão adquirir uma maior compreensão das políticas gerais da empresa. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esse tipo de experiência prática ajuda a mobilizar todos os quatro modos de conversão do conhecimento. Um exemplo típico desse tipo de reunião é a conferência de P&D, que é realizada trimestralmente, na qual a alta gerência recebe informação dos projetos de pesquisas em curso e os pesquisadores podem manifestar suas opiniões para a alta gerência. Essa conferência, apesar de ser de P&D, é aberta para todos e conta com 1800 funcionários em um total de 7 mil.
- d) **Fluidez na mudança de pessoal:** é o sistema que comporta a interação, em função da transferência de pessoas de uma divisão para outra, ou para outras áreas funcionais, com base na filosofia “quem for necessário, onde for necessário”. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 200), “o estilo básico é a mudança incansável. Todo funcionário deve passar por três cargos diferentes em seus primeiros 10 anos de empresa”. Ainda segundo os autores, esse tipo de sistema de rodízio de cargo, especialmente em P&D, aumenta o acúmulo e o compartilhamento do conhecimento tácito e promove o desenvolvimento interdisciplinar de produto dentro da empresa.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 202):

[...] embora seja uma burocracia, a estrutura é horizontal, com todos os membros da organização em pé de igualdade criando o novo conhecimento através de interação direta de suas respectivas funções.

O outro nível de conhecimento, descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), é o nível de equipe de projeto. Neste contexto, a estrutura tradicional de sistemas de divisões é tratada

como um centro de lucro independente, porém, quando se trata do desenvolvimento de um novo produto, inovação de marketing ou problema de gestão de recursos humanos, as divisões cooperam de forma horizontal. Assim, a empresa possui, além da estrutura vertical de produto, três comitês que funcionam de forma horizontal para tratar de questões estratégicas multidivisionais. São eles: comitê de estratégia de divisão, comitê de inovações de marketing e comitê de gestão de recursos humanos. São as principais funções dos comitês:

- a) **Comitê de Estratégia de Divisão:** este comitê se reúne duas vezes ao ano e é formado pelo vice-presidente e chefes de divisão; determina os novos produtos que precisam ser desenvolvidos pelas equipes multidivisionais. Os membros dessas equipes vêm de várias divisões, bem como de departamentos de P&D e produção.
- b) **Comitê de Inovação de Marketing:** este comitê se reúne duas a três vezes por mês e é formado por membros da equipe de marketing da divisão de produtos, engenheiros gráficos e pesquisadores de mercado, que atuam fora da divisão. A responsabilidade desse comitê é analisar problemas de marketing comuns a várias divisões e desenvolver recomendações apropriadas.
- c) **Comitê de Gestão de Recursos Humanos:** é um comitê também horizontal e com membros de diversas divisões. Este comitê se reúne mensalmente e é composto por chefes de divisão. Esse comitê analisa o status geral do desenvolvimento de recursos humanos em todas as divisões, além de ser responsável pela seleção dos membros adequados de cada divisão para projetos de desenvolvimento de novos produtos e inovação de marketing.

Nonaka e Takeuchi (1997) observam que o terceiro nível da Kao está relacionado à base de conhecimento tácito e explícito. As atividades criadoras do conhecimento realizadas dentro do sistema de negócio e nos níveis de equipe de projeto são captadas e recontextualizadas na base de conhecimento da empresa como um todo. O conhecimento explícito é captado e recontextualizado nas cinco áreas científicas que conferem à Kao um senso de direção para os novos mercados futuros. O conhecimento tácito, gerado nos dois níveis, é acumulado e reconceitualizado com base nos princípios filosóficos propostos pela alta gerência. Esta recontextualização, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é que confere uma cultura organizacional única, que orienta a mentalidade de todos os funcionários. A filosofia de Maruta, que orienta a todos, se baseia em três princípios: (i) contribuição ao consumidor, (ii) igualdade absoluta dos seres humanos e (iii) busca da verdade e da unidade de sabedoria. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esses princípios filosóficos formaram a base do conhecimento tácito da Kao. Além de terem fornecido o contexto, no qual foi definida a

cultura da empresa, a forte cultura da empresa, por sua vez, afeta o comportamento de todos os funcionários da Kao.

Na Kao, a interação com o exterior ocorre através do sistema ECHO. O sistema ECHO da Kao, que significa “*Echo of consumer’s Helpful Opinion*”, em português, “Eco da opinião útil do consumidor”, processa e analisa perguntas e reclamações dos clientes sobre os produtos da Kao. O sistema funciona como um catálogo de perguntas mais frequentes feitas pelos consumidores, armazenadas em um banco de dados, conjuntamente com todas as respostas e orientações para aquelas dúvidas. É um sistema dinâmico, atualizado continuamente através da demanda do próprio cliente que, ao interagir com a empresa, se beneficia e trás benefício também. Quanto mais perguntas, mais completo se torna o banco de dados e mais rapidamente os clientes são atendidos em suas dúvidas. Um ponto muito importante é que qualquer pessoa, em qualquer parte da organização, poderá acessar esse sistema para a resolução de problemas que esperam por soluções.

#### **B- Sharp, um exemplo aperfeiçoado.**

Desde sua fundação, em 1912, a Sharp desfrutou de uma reputação de criação de novos produtos. Da fivela de cinto autoajustável e do lápis Sharp, nos primeiros anos da empresa, aos televisores com tela cristal líquido e agendas eletrônicas de hoje. O *slogan* do fundador, “Não imite”, fez com que ela tivesse foco em P&D e buscasse desenvolver uma organização em “hipertexto”. A análise que pretendemos fazer aqui se baseará em P&D, nos três níveis – sistema de negócios, equipe de projeto e base de conhecimento. Começaremos detalhando o nível de sistema de negócios.

O nível de sistema de negócio possui uma estrutura tradicional e hierárquica. A estrutura compreende: o Grupo de P&D Corporativo, laboratórios do Grupo de Negócios e laboratórios da Divisão de Negócios. Essas três estruturas são separadas pelo tempo que precisam para o desenvolvimento tecnológico/de produtos: P&D Corporativo – longo prazo (três anos ou mais no futuro); os laboratórios do Grupo de Negócios – médio prazo (de um ano e meio a três anos); e os laboratórios da Divisão de Negócios – curto prazo (até um ano e meio). Essas três estruturas são alinhadas como uma hierarquia tradicional, com as descobertas de pesquisa transmitidas de forma *top-down* dentro da estrutura. As descobertas de pesquisa do Grupo de P&D Corporativo são transferidas aos laboratórios de pesquisa dos nove Grupos de Negócios e para os laboratórios de cada Divisão de Negócios. As trocas e interações ocorrem sempre. Enquanto o desenvolvimento tecnológico/de produto está sendo criado, os pesquisadores criam protótipos que são enviados para as outras divisões e grupos



de negócios. Normalmente os pesquisadores das outras divisões e grupos se juntam aos pesquisadores do Grupo de P&D para alinharem informações e entendimentos. Da mesma maneira, pesquisadores do Grupo de P&D deslocam-se para as divisões ou grupos quando há pressa de um produto ser lançado para o mercado. O conhecimento explícito referente a P&D é transferido eficientemente e combinado eficazmente nesse tipo de estrutura hierárquica. São usadas várias reuniões para coordenar as atividades dos laboratórios nos três níveis. O período de tempo e membros é variado. A conferência geral de tecnologia ocorre uma vez por mês, com a participação do presidente, vice-presidentes, diretores-executivos e gerentes dos nove laboratórios do Grupo de Negócios. O foco das reuniões é o tipo de atividades de P&D que devem ser conduzidas em cada laboratório durante o ano seguinte. A conferência de Diretores de Laboratório é realizada uma vez por mês, com a participação dos gerentes dos laboratórios do Grupo de Negócios e da Divisão de Negócios, do Diretor do escritório de planejamento de P&D Corporativo e do Diretor do escritório de Propriedade Intelectual. Essa conferência toma decisões relacionadas a como e em qual tempo transferir determinada tecnologia aos grupos de negócios e quais parcerias externas serão necessárias. A terceira conferência é a de Estratégias de Desenvolvimento Tecnológico, realizada uma vez por mês em cada grupo de negócio. Nesse espaço, se decide sobre que tecnologia-chave será desenvolvida para cada Grupo de Negócios. Está aberta para membros do departamento e planejamento de produto, de engenharia e do Grupo de P&D Corporativo.

O segundo nível é o da equipe de projeto. Essa equipe de projeto P&D, no que tange a desenvolvimento de produto, se organiza em uma estrutura de força-tarefa. Estrutura organizacional paralela e totalmente independente. Trata-se de um sistema de desenvolvimento de projetos urgentes. Aqui, diferentemente da Kao, os membros da equipe são deslocados de suas origens e dedicam-se exclusivamente aos projetos urgentes, por quanto tempo for necessário. Esses membros do projeto urgente têm o que é denominado por eles de “insígnia de ouro”, mesmo status dos Diretores da empresa. Esta insígnia tem um significado especial para todos os funcionários da Sharp e foi chamada de “*kinbadge*” (*kin* significa ouro em Japonês). A palavra *kin* tem o mesmo som da palavra “*kin-kyu*” que significa “urgente”, em japonês. O tempo destinado, em média, aos projetos urgentes é de até dois anos, mas, como é gerenciado diretamente pelo presidente, o orçamento é ilimitado. Todos os envolvidos têm prioridade no uso de instalações e equipamentos. Vários produtos de sucesso foram criados neste grupo de projetos urgentes. Para garantir ainda mais o sucesso do Sistema de Projetos Urgentes, foram criadas duas outras reuniões estratégicas: Reunião de Novas Estratégias de Vida e Reunião Estratégica de Produtos Inovadores. Na primeira reunião, um

grupo de altos executivos e gerentes se reúnem para explicar o plano para o desenvolvimento de novos produtos. Ocorre uma vez por mês. Nesta reunião, também são selecionados os produtos superexcelentes (SE). Há regras para o produto ser considerado superexcelente, como: (1) ser capaz de criar uma nova tendência de mercado, (2) representar uma tecnologia inteiramente nova, (3) usar materiais totalmente novos e (4) empregar métodos de produção totalmente novos. A Reunião Estratégica de Produtos Inovadores também ocorre uma vez por mês e conta com presidente, vice-presidente e gerentes. A palavra “inovador” é usada na Sharp para designar “esforços que criam um novo mercado”. A filosofia da reunião é começar a dizer “sim”, ao invés de “não”, aos esforços e novas ideias sugeridas. Quando uma ideia é selecionada para ser investida, a equipe de projeto começa seu trabalho. Neste caso, eles ficam vinculados à estrutura original, mas se dividem para a execução desse projeto e outras tarefas.

O terceiro nível é a base de conhecimento explícito da Sharp. No caso da Sharp, sua base de conhecimento explícito serve de modelo para identificar o novo conhecimento útil e relevante. A optoeletrônica define a área de pesquisa e os produtos resultantes, aos quais a Sharp deseja se dedicar. A base de conhecimento da Sharp pode ser simbolizada pelo slogan “Não imite”, que serve novamente de modelo. Assim, com o pensamento voltado para não imitar os pesquisadores da Sharp, aprendem realmente o que é não imitar.

A optoeletrônica é a visão da empresa. Todo conhecimento gerado nos níveis de sistema de negócios e equipe de projeto são recategorizados e recontextualizado, tendo em mente a visão da empresa de optoeletrônica. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a optoeletrônica representa a imagem do mundo no qual a Sharp deseja viver e um dos principais conceitos que descrevem o que a Sharp deseja ser. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a essência da estratégia da Sharp se baseia na conversão dinâmica de tecnologia de componentes e de conceitos de produtos. Os autores observam que as tecnologias de componentes podem ser interpretadas como conhecimento sistêmico (gerado através de combinação) e os conceitos de produtos, como conhecimento conceitual (criado através da externalização). Assim, concluem Nonaka e Takeuchi (1997), através da combinação do conhecimento explícito (conhecimento sistêmico) e a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito (conhecimento conceitual), a Sharp obteve sucesso no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Importante reconhecer que o princípio do fundador “Não imite” formou a cultura da Sharp. Neste sentido, se pensarmos que o conhecimento tácito é intimamente relacionado à cultura, é possível entender por que Nonaka e Takeuchi (1997) se referem ao *slogan* “Não imite” como base para o conhecimento tácito.

Os autores afirmam que este mesmo princípio serve como diretriz para o desenvolvimento de recursos humanos na Sharp. A empresa incentiva as ideias criativas e propõe que os indivíduos tenham uma postura ativa para perceber oportunidades e buscar a mudança sempre que necessário.

Para finalizar, Nonaka e Takeuchi (1997) referem-se ao Centro de Foco de Estilo de Vida Criativo como um mecanismo organizacional de interação com o ambiente, fornecedores, clientes e outras empresas. Este centro é responsável pela coleta das informações dos consumidores e fornecedores. Após a coleta da informação, há o processo de interpretação desses dados externos, transformando-os em conhecimento para os setores competentes da empresa. Uma atribuição interessante do centro é um “sistema de líder de tendência”, que reúne cerca de seiscentos clientes principais, variando o perfil educacional, gênero e idade. Dependendo da informação que se necessita para criação de um novo produto, por exemplo, pessoas são trazidas para um grupo de foco, são entrevistadas por pesquisadores competentes, que buscam o conhecimento tácito que estão nessas pessoas, para convertê-lo em conhecimento explícito. Outra contribuição importante desse centro é o “sistema criador de vida”, em que clientes são convidados a experimentar produtos inacabados e compartilhar sua percepção acerca da experiência. Desta forma, permite-se a cooperação e cria-se a possibilidade de novos produtos.

Enfim, esse é mais um exemplo de uma organização hipertexto, que Nonaka e Takeuchi (1997) apresentaram, a fim de demonstrar como uma estrutura como esta é capaz de suscitar a criação contínua do conhecimento organizacional. Os autores afirmam (1997, p. 225):

Uma organização em hipertexto permite que a organização crie e acumule conhecimento eficaz e eficientemente, transformando dinamicamente o conhecimento entre os dois níveis estruturais – o nível de sistema de negócios, organizado como uma hierarquia tradicional e o nível de equipe de projeto, organizado como uma força tarefa típica. O conhecimento gerado nos dois níveis é então, recategorizado e recontextualizado no terceiro nível, a base de conhecimento.

Assim, percebemos que a estrutura hipertexto dos autores difere consideravelmente dos modelos tradicionais de estruturas organizacionais, que são inflexíveis e hierárquicas. Nesta proposta, encontramos uma estrutura em dimensões variadas com uma proposta dinâmica de alocação dos recursos humanos, em função do conhecimento necessário para o desenvolvimento de projetos estratégicos.

## **2.9 Barreiras à criação do conhecimento**

O conhecimento, como já nos referimos anteriormente, é criado a partir da interação social, a partir de uma posição dialética entre tácito e explícito, gerido por um “contexto capacitante” e fundado na relação de compromisso entre os indivíduos em “desaprender” o que já se sabe, para criar algo novo. Assim, tanto os indivíduos, como as organizações podem criar barreiras ao processo de criação. Muitas barreiras à criação do conhecimento são evidentes, como as relacionadas à administração. Um exemplo são as lideranças pouco receptivas ao erro, mas existem aquelas relacionadas ao indivíduo e à subjetividade dos processos cognitivos, tais como: percepção, crença, discernimento e processo de aprendizagem. Promover o conhecimento é papel da liderança e desejar evoluir é papel do indivíduo, mas nem sempre ocorre desta forma e é aí que as barreiras surgem. Aos administradores cabe não ignorar as possíveis barreiras, mas, sim, transformá-las em pontos fortes, promovendo condições para que o conhecimento seja criado, assinala Kazuo Ichijo (2008). O autor define duas barreiras à construção do conhecimento: barreira individual e barreira organizacional.

A barreira individual está relacionada à acomodação limitada e à ameaça à autoimagem. O conhecimento é definido por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) como “uma crença verdadeira justificada”. Os indivíduos justificam continuamente suas crenças, comparando com suas próprias experiências e, desta maneira, formam suas verdades (cf. VARELA, THOMPSON E ROSCH, 1992). A base da construção da identidade do indivíduo começa com a primeira socialização, que ocorre na família (cf. BERGER E LUCKMANN, 1989). Ao longo da sua vida, essas crenças vão se transformando ou se confirmando, através de outras instâncias sociais, como a escola e a empresa (cf. SAINSAULIEU, 2008). Essas crenças e valores servirão para o indivíduo como limites a sua capacitação e ação. Desta forma, toda vez que um estímulo novo aparece para o indivíduo, ele aciona o sistema de valores e crenças já solidificados, fazendo com que haja maior ou menor facilidade de incorporação do conceito. É importante observarmos que essa característica da conduta humana foi tratada pela Teoria da dissonância cognitiva de Festinger, que afirma que os indivíduos são capazes de mudar seu comportamento, contestando suas crenças ou conservando suas crenças, porém, mudando sua ação, de forma que os valores de base não se alterem. A outra forma de tratar a conduta humana diante dos estímulos seria pelos processos de assimilação e acomodação (cf. PIAGET, 1960). A primeira embasa o aprendizado do indivíduo, referindo-se à integração de novas experiências, as já existentes, e a segunda, a acomodação, é um processo análogo, em que o indivíduo ajustará seu corpo ou forma de pensar ao que necessita ser integrado. Segundo Kazuo Ichijo (2008), é no processo de

acomodação que as barreiras individuais ao conhecimento podem surgir. O indivíduo pode ser confrontado por uma nova situação, na qual sua experiência não é suficiente, e, diante da complexidade do cenário, se sentir ameaçado e, com isso, todo seu sistema defensivo é acionado e, ao invés de justificar o novo conhecimento, ele aborta, criando a barreira para a criação do conhecimento. Quanto mais difícil parecer ao indivíduo a acomodação, mais ansioso e estressado ele se sentirá (cf. HARVEY; BROWN, 1992). Assim, ele poderá perder o interesse e continuará a fazer aquilo que lhe parece mais fácil e amistoso.

O novo conhecimento pode também representar uma ameaça à autoimagem. Visando a acomodar novos conhecimentos, as pessoas precisam fazer mudanças em si mesmas, mudanças existenciais (cf. POLANYI, 1958), o que pode representar mudanças na forma de ser. Como o conhecimento está intimamente ligado à autoimagem, as pessoas, às vezes, resistem a qualquer novidade. Segundo Erikson (1972; RAE - Revista de Administração de Empresas • Jan./Mar. 2002 São Paulo, v. 42 • n. 1 • p. 64-78):

O sentimento de identidade é um sentimento caracterizado pela percepção da própria unidade e de uma continuidade temporal. Percepção para o indivíduo que existe semelhanças consigo mesmo e uma continuidade nos procedimentos de síntese internos relativos ao seu ego. As diferenças em relação aos outros caracterizam seu estilo individual enquanto pessoa.

Desta forma, às vezes resistir à mudança pode estar relacionado ao receio da “perda da identidade”. Kazuo (2008) exemplifica sua análise com a visão criada por um executivo a respeito da nova forma para criar o conhecimento futuro. Na empresa, existirão aquelas pessoas que terão que fazer profundas mudanças para acomodar a nova forma, outras pessoas precisarão de pequenos ajustes e outras, ainda, verão como ameaça. O fato é que a “onda transformacional” atingirá a todos e este novo processo necessitará do que Piaget (1960) chamou de “equilibração”, ou seja, um processo de equilíbrio entre a assimilação e acomodação, que visa à adaptação ao ambiente. Kazuo Ichijo (2008) afirma que as pessoas não gostam de adotar novos conhecimentos que vão de encontro às suas histórias, principalmente se forem transmitidos por outras pessoas da empresa, que não são da mesma área, departamento ou unidade. Desta situação, nasce o que autor chamou de “retirada mental”, seria uma espécie de declaração velada de que há algo que não está funcionando e, com isso, ele compromete o compartilhamento do conhecimento, tão necessário para a criação do conhecimento organizacional.

As barreiras organizacionais são igualmente poderosas e funcionam como empecilho à criação do conhecimento na empresa. Segundo Kazuo Ichijo (2008), são quatro: (1) necessidade de uma linguagem legitimada; (2) histórias organizacionais; (3) procedimentos; e

(4) paradigmas da empresa. O autor observa que, assim como as barreiras individuais, essas barreiras surgem em função da complexidade e subjetividade humanas. Entretanto, ele alerta para o “perigo” do agravamento dessas barreiras, em função de atitudes administrativas equivocadas em relação ao conhecimento, especialmente quanto aos procedimentos. Os paradigmas limitados da organização também são exemplos desse grupo de barreiras que podem impedir mais seriamente a criação do conhecimento na organização. Ocorre que não são somente essas, a necessidade de uma linguagem legitimada é também um importante aspecto, que é intrínseco à criação do conhecimento, pois é através da linguagem que transformamos o conhecimento tácito em explícito, nos valendo do compartilhamento. O “paradoxo” é a linguagem, que é um importante veículo de aprendizado, porém requer que seja utilizada de maneira comum, para que seja aceita pelos membros da comunidade em particular e pela empresa como um todo. Mas como utilizar uma linguagem comum, se alguns conceitos ou ideias contidas na cabeça de um membro da comunidade são inéditos para os demais e só será revelada através de uma linguagem nova e, portanto, desconhecida dos demais? O autor afirma que o conhecimento e a diferenciação estão intimamente ligados e a articulação de novos conhecimentos requer uma passagem de um pensamento genérico para o específico (cf. PIAGET, 1960). Se esse processo não ocorrer, Kazuo Ichijo (2008) alerta para a perda da possibilidade de criação de novos conhecimentos. Sobre este ponto Weick e Westley (1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.124) afirmam: “O legítimo impulso para o pensamento racional em uma comunidade pode se tornar um grande obstáculo à criação de novos conhecimentos e a ampla diferenciação”.

A segunda barreira são as histórias organizacionais. As histórias fazem parte da cultura da organização que, como disse Schein (1992), está relacionada a um padrão comportamental criado pelo grupo a partir da vivência dos problemas e o consequente aprendizado, que será repassado para outros como uma forma correta de perceber, sentir e pensar. Essas histórias ajudam a socialização do indivíduo na empresa, mas são barreiras, à medida que dificultam para as pessoas a criação de ideias contraditórias. Kazuo Ichijo (2008, p. 124, 125) revela:

As histórias organizacionais e os mitos da empresa podem polarizar novos conhecimentos e desviar a atenção para outro lugar. As histórias podem salientar as diferenças entre os novos conhecimentos e os já existentes, fazendo, desse modo, o novo conhecimento parecer menos legítimo.

A terceira barreira envolve os procedimentos. Se por um lado os procedimentos são necessários ao bom funcionamento da organização, por outro lado eles podem funcionar como “dogmas” que não devem ser questionados. A criação do conhecimento e os processos

necessários para que ele surja (espaços para debate, comunidades virtuais) necessitam de grandes orçamentos e dificilmente o empregado irá propor algo desta natureza, que, de antemão, requer questionamentos do que já existe. Além disso, acrescenta o autor:

[...] o conhecimento pessoal que questiona o procedimento de uma organização é difícil de ser compartilhado, pois vai contra o mecanismo tido como responsável pela eficácia dos mesmos, os próprios procedimentos que surgem como técnicas ou conjunto de diretrizes explícitas. (ICHIO, 2008, p. 125)

A última barreira organizacional citada é a mais fundamental e a mais abrangente: são os paradigmas da empresa. Os paradigmas representam a visão, a missão da empresa e seus valores essenciais, enfim, eles determinam a forma de conduta do indivíduo e, até certo ponto, a forma de pensar. Os paradigmas também funcionam como a cultura da empresa. Eles socializam os membros da organização e permitem que os mesmos se alinhem à empresa. Entretanto, qualquer tentativa de oposição a eles é vista de forma cética dentro da organização, o que faz com que eles se tornem um poderoso obstáculo à criação do conhecimento organizacional. Para finalizar, Kazuo Ichijo (2008, p. 126) reconhece:

Quando existir uma ou as quatro barreiras organizacionais, os *insights* individuais podem não passar por todo o processo de criação do conhecimento. As grandes ideias, os grandes argumentos e os grandes conceitos são extintos e nunca transformados em produto ou serviço de sucesso.

## **2.10 A cultura da Organização Inteligente**

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o que gera o conhecimento organizacional é a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos. No entanto, para que possa ser compartilhado, há que se ter uma cultura de compartilhamento do conhecimento na organização, que incentive o indivíduo a participar deste processo de troca. Assim, para que o conhecimento organizacional seja gerado, é importante que haja um ambiente favorável, no qual ele possa fluir. É neste ponto de referência que a cultura organizacional torna-se importante elemento que favorecerá as boas práticas da Gestão do Conhecimento. Alvarega Neto chamou de contexto capacitante o espaço físico, ou virtual, propício para a interação que Nonaka reconhece como “ba”. Para que o conhecimento ocorra e para que aconteça efetivamente a Gestão do Conhecimento, é fundamental a criação de uma cultura de aprendizagem, o que exigiria uma mudança de visão por parte dos líderes e dos liderados, que devem passar a enxergar a organização de uma forma diferente, ou seja, como estruturas de conhecimento e não somente de capital.

A cultura, para Alvarenga Neto e Choo, deveria espelhar códigos e condições que propiciassem a criação do conhecimento na organização. Ao perseguirem esse constructo, a partir de vários estudos sobre o conceito de “ba”, proposto por Nonaka, identificaram quatro condições capacitadoras, que dariam suporte para a criação do conhecimento na organização. São elas: sociocomportamentais, cognitivo-epistêmicas, informação e comunicação (ênfase em tecnologia) e estratégia/estrutura/gestão. O primeiro grande grupo de condições capacitadoras é o que Alvarenga Neto e Choo denominaram sociocomportamental e envolve normas e valores que guiam relações e interações, com o intuito de se criar solo fértil para a criação, compartilhamento e uso de conhecimentos, além de facilitar, estimular e recompensar o pensamento inovador. Os autores sugerem:

[...] que essas questões e variáveis devem ser consideradas, à medida em que elas favorecem comportamentos específicos que devem ser comunicados e perseguidos por gestores e colaboradores, bem como servir de guia para avaliações de desempenho, contratação, treinamento, retenção e recompensa: cuidado nas relações; confiança mútua; piedade no julgamento (não há perda de status por não se saber tudo); tolerância aos erros honestos; empatia ativa; respeito mútuo; diálogo aberto; ideação e autonomia, dentre outros. (ALVARENGA NETO; CHOO – *paper* “A próxima fronteira: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento”).

Importante sinalizar como esse conceito se refere às condições favoráveis à criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

O segundo grupo de condições capacitadoras, o cognitivo-epistêmico, é segundo Alvarenga Neto e Choo aquele que conforma o “Ba” de uma organização e está relacionado ao conhecimento comum, ou aos valores, comprometimentos epistemológicos compartilhados:

É condição *sine qua non* a existência de ideias e crenças compartilhadas, bem como pessoas com diferentes modelos mentais, formações e informações. Tal fato é gerador de um contexto organizacional no qual as ideias divergentes e as contradições são vistas como questões positivas e não como obstáculos à criação de conhecimento e à inovação. Nossos estudos sugerem que nesta categoria existem questões fundamentais para a resolução de problemas complexo e a criação de um ambiente de soluções aceleradas: exposição a uma grande variedade de dados, *insights*, perguntas, ideias e problemas; existência de pessoas e grupos com diferentes perspectivas, modelos mentais, formações e áreas funcionais; desenvolvimento de linguagem comum e pensamento dialético; existência de grupos e comunidades – formais e informais – com seus próprios ritos, linguagens, normas e valores. (ALVARENGA NETO; CHOO, *paper* “A próxima fronteira: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento”).

O terceiro grande grupo de condições capacitadoras é o informacional-comunicacional e envolve tecnologia da informação (TI), sistemas de informação (SI) e gestão da informação e da comunicação. As análises de Alvarenga Neto e Choo sugerem que a combinação de múltiplas ferramentas, sistemas e aplicativos, tanto de TI como SI, guiados por processos de



gestão da informação baseados na estratégia organizacional, são poderosos capacitadores, especialmente nos processos de conhecimento de compartilhamento, transferência e uso através dos diferentes níveis de interação: “É sempre importante lembrar que a TI é apenas um capacitador, um meio: não pode e não deve ser um fim em si mesmo” (ALVARENGA NETO; CHOO, paper “A próxima fronteira: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento”).

Os autores resumem as principais ferramentas, aplicativos e sistemas encontrados nas análises que eles fizeram assim:

[...] portais, intranets, “*yellow pages*” ou sistemas localizadores de expertise, repositórios de melhores práticas e lições aprendidas; simulação computacional e comunidades de prática; sistemas de informação especialmente desenhados pra dar suporte à colaboração, coordenação, comunicação e processo decisório. (ALVARENGA NETO; CHOO, paper “A próxima fronteira: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento”).

Finalmente, o quarto grupo de condições capacitadoras é a sequência estratégia-estrutura-sistemas de gestão. Segundo os autores, as questões aqui consideradas são maneiras pelas quais os gerentes podem efetiva e diretamente construir, influenciar, interferir e gerenciar o “ba” de uma organização, através de seu comprometimento e ação efetiva:

[...] estrutura organizacional (equipes de projeto, divisões “empoderadas”, “organização hipertexto”), gestão de talentos e aprendizagem estratégica (recompensas conectadas aos processos de conhecimento); inovações arquitetônicas, layouts; emergência de ativistas do conhecimento; visão do conhecimento que deve ser perseguido pelos membros da organização. (ALVARENGA NETO; CHOO, paper “A próxima fronteira: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento”).

Com essa grande contribuição de contexto, que podemos remeter à cultura da organização, Alvarenga Neto e Choo são unânimes em afirmar que há muito a se pesquisar, pois não existe uma conclusão acerca das melhores práticas para a criação e gestão do conhecimento no ambiente organizacional, porém é importante observar que condições como essas, que compõem a cultura organizacional, são fundamentais que existam para que as pessoas sejam encorajadas à troca do conhecimento, tão necessária para que criação do conhecimento ocorra.

Carmen Migueles (2012) corrobora com os autores já citados ao que se refere à importância da cultura para a gestão dos intangíveis. Para a autora, a cultura da organização, representa “o” fator de coordenação flexível, que permite a gestão integrada dos ativos intangíveis e, assim, dá unidade e coerência ao todo, estruturando o processo decisório. Observamos no discurso de Carmen Migueles a importância da cultura flexível e integradora para o favorecimento do processo decisório, tão alimentado no conceito da organização do conhecimento.

Choo (2006) é um dos autores que se referem ao processo decisório como resultado da transformação da informação para o conhecimento. Ele sugere que toda ação da empresa é provocada por um processo de decisão, e toda decisão é um comportamento interpretativo que visa o compromisso para ação. Ao analisarmos seus conceitos, essa ação deve basear-se em experiências passadas, porém transformadas em conteúdos atualizados para a tomada de decisão futura. Sob esse aspecto, ele desenha em sua obra um espaço para a cultura do conhecimento. Choo (1988) inclui em sua análise o conhecimento cultural que, em suas considerações, refere-se ao fato de que o aprendizado da organização se faz considerando a experiência passada, refletida nas normas, políticas e metas da organização. Choo (2006, p. 128)), ao se referir à construção de significados comuns na vida organizacional, aborda essa construção como um processo contínuo, onde os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam certo ponto de referência para tecer redes de significados. Choo (2006, p. 126) utiliza conceitos de identidade, histórias pregressas, interpretações e grupos relacionais como ferramentas de compreensão das ações e do lugar de cada pessoa na organização. Todo esse ferramental conceitual tem o objetivo de construir significados comuns, que gerem um consenso cognitivo e permitam ações coletivas intencionais. Isso será a cultura da organização, segundo Choo (2006, p. 128), que servirá de rede para a diversidade interpretativa, necessária ao processo de criação do conhecimento organizacional.

Importantes contribuições de autores, como Schein e Hofstede, complementam o conceito da cultura, influenciando o conhecimento organizacional em função da rede comum interpretativa que ela favorece. Para Schein (1992), a cultura organizacional consiste em um padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, a partir do aprendizado dos problemas vividos de adaptação interna e externa, os quais serão passados aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação àqueles problemas. Observa-se nesta definição o conceito de compartilhamento e de símbolos necessários à vinculação e integração dos membros, em função da sua convivência, gerando aprendizado. Outro destaque para esta definição está relacionado à mudança na cultura de uma organização, que, à medida que é ressignificada, ou seja, reinterpretada, forma valores adaptados às demandas do mercado externo e, conseqüentemente, a busca da acomodação interna dos processos e das relações, frente aos novos desafios. Schein (1992) complementa, afirmando que a mudança cultural ocorrerá lenta e progressivamente, em função das adaptações necessárias ao longo dos tempos. Ao propor os níveis dos fenômenos culturais, Schein (1992) lança um caminho para análise e desenvolvimento de melhorias, em vários aspectos que compõem a cultura, de forma

a se criar um ambiente favorável e justo para a prática do conhecimento, por exemplo. O primeiro seria o nível de artefato, que compreende os aspectos objetivos da cultura da organização, como as instalações, os processos, a estrutura organizacional, e de poder, os produtos e equipamentos. O segundo seria o nível de valores. Esse relaciona-se com as regras de ação, normas e valores, que direcionam as decisões, o comportamento e as atitudes dos indivíduos. O terceiro nível de pressupostos básicos seriam modelos, a partir de imagens e conceitos, que estruturam como filtro a interpretação de situações. A partir desse filtro, os indivíduos formam conceitos que servirão como base de análise e posicionamento, frente à realidade vivida. Ao propor uma análise dos fenômenos organizacionais em níveis, Schein (1992) se alinha com os conceitos da necessidade de conexão e energização do “ba”, de Nonaka e Takeuchi (2008). Ao enfatizar esses níveis do fenômeno cultural, Schein (1992) afirma que, como uma cebola, eles devem ser investigados até a mais profunda camada, revelando sua preocupação com as condições culturais necessárias à convergência de propósitos, tão discutida por Nonaka e Takeuchi, Choo e Davenport.

Conforme Hofstede (2002) argumenta, a cultura e suas dimensões são constructos utilizados para explicar e prever comportamentos. Neste sentido, o autor define cultura como “uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas, de outro” (HOFSTEDE; MCCRAE, 2004, p. 58). É importante ressaltar que a programação mental coletiva de Hofstede comporta o conceito de conhecimento coletivo, necessário à organização que busca a criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), e ambos os autores se complementam de forma cíclica, no sentido de que há de se ter uma cultura que favoreça essa integração e, ao se ter essa cultura, ela favorecerá a criação do conhecimento organizacional. Hofstede em seus estudos classifica a cultura em quatro grandes dimensões, que são: distância do poder: representa o nível de tolerância dos membros menos influentes de organizações em aceitar a desigualdade consequente das relações hierárquicas, concernentes a qualquer sociedade. Neste aspecto, ao levantar as relações hierárquicas desiguais, ele foca em um importante ponto, porém se distancia de aspectos encontrados na organização do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, que pressupõem integrações independentes dos níveis hierárquicos. O segundo nível, resistência à incerteza: trata da tolerância de uma sociedade em relação à ambiguidade. Demonstra a necessidade de utilização de mecanismos mais rígidos, como normas e regras, para aplacar as situações mais desestruturadas. Neste aspecto, o autor levanta uma característica que se aproxima das características encontradas na organização de Nonaka e Takeuchi, que se referem ao lado da estrutura burocrática da organização em “hipertexto”, em que os manuais, as normas e procedimentos devem organizar e dar eficiência

aos processos geradores de decisões estratégicas. O terceiro nível seria o individualismo/coletivismo: refere-se ao grau em que os indivíduos são integrados ao grupo. Está relacionado ao laço mais rígido, ou menos rígido de integração ao coletivo. Em sociedades coletivistas, as pessoas estão mais aderentes a seus círculos, enquanto na sociedade individualista, as pessoas estão mais preocupadas consigo mesmas. O aspecto do coletivismo é um aspecto muito relevante para a organização do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, está diretamente ligado à confiança para conversão dos conhecimentos e compartilhamento das lições aprendidas, que em nada se favorecem do individualismo observado por Hofstede em algumas culturas organizacionais. O quarto e último modelo refere-se ao masculinidade/feminilidade: expressa a distribuição, na qual os valores dominantes da sociedade são “masculinos”, ligados à assertividade e determinação, ou mais “femininos”, ligados a comportamentos mais atenciosos e modestos. Outro fator que distingue as culturas entre “masculinas” e “femininas” é o nível de distanciamento das pessoas pelo gênero sexual. As que exercem essa diferença latente são consideradas “masculinas” e as que não exercem são consideradas “femininas”. Neste ponto, não encontramos na organização do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) nenhum eco de polarização, os autores tratam a organização do conhecimento com “roupagem” que, em muito, se aproxima de ambas as características, feminilidade e masculinidade, definidas em culturas organizacionais encontradas por Hofstede.

Ao propor o diálogo entre os autores, tivemos a intenção de relacionar a cultura como “um importante elemento de coordenação flexível que constroem vínculos” (MIGUELIS; ZANINI, 2014). Procuramos incorporar reflexões que enfatizam a complexidade das organizações e apresentar referências em direção à cultura, como um importante fertilizante para o desenvolvimento do comportamento humano nas organizações. Assim, sob a perspectiva da organização que está inserida em um macro ambiente competitivo de negócio, é abordada a organização do conhecimento, em que as interações surgem e alavancam o potencial de aprendizado organizacional em função das significativas construções coletivas.

## 2.11 Principais conceitos

<b>Temas</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Fonte e Referência</b>
Conhecimento características	Melhoria continua do conhecimento presente nas ações dos empregados gera produtividade	Elton Mayo ( dec. 20 e 30)
	Responsável pela dinâmica da mudança econômica capitalista	Schumpeter (1951)
	Firmas são formadas por um conjunto de recursos dentre eles o conhecimento	Penrose (1959)
	“Crença verdadeira justificada.”	Nonaka e Takeuchi (1997)
	O conhecimento é criado a partir da interação social, a partir de uma posição dialética entre tácito e explícito.	Nonaka e Takeuchi (1997)
Cultura	Valores, crenças, significados , compromissos e símbolos	Schein(1985) Hofstede (2001)
Conhecimento na organização	Aprendizagem relacionada a mudança	Argyres e Schon (1978)
	Sociedade do conhecimento/trabalhador do conhecimento	Peter Drucker (1990)
	Aprender a reaprender	Peter Senge (1990)
Diferenciação entre os conceitos de conhecimento, informação e dado	Conhecimento crenças e compromissos função de atitude; informação meio de extrair o conhecimento	Nonaka e Takeuchi, 1997
	Conhecimento não é dado nem informação embora relaciona-se com ambos. A diferença é questão de graus	Davenport e Prusak (2003)
	informação peça fundamental que move o ciclo de toda gestão estratégica do negócio	Chun Weio Choo (2006)

**Tabela 3 – Principais conceitos - Marco Teórico**

## 3. MODELO DE PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ao nos referirmos a um modelo em uma concepção científica podemos relacionar a uma representação cujo objetivo é descrever o processo. Assim, nesta seção, nossa proposta é apresentar outro modelo de Gestão do Conhecimento, diferente da proposta por Nonaka e Takeuchi, já desenvolvida neste projeto e que serviu de referência para a construção dos alinhamentos conceituais a respeito do tema.

Para este objetivo e como introdução ao modelo de Thomas Davenport e Prusak, será importante definirmos alguns parâmetros generalistas para a inserção de forma coesa e integrada da Gestão do Conhecimento na organização. Segundo Silva (2002), algumas diretrizes e recomendações estão fortemente inter-relacionadas e são válidas para qualquer abordagem de Gestão do Conhecimento.

Podemos organizar as diretrizes em três recomendações básicas:

- A- **Diretriz organizacional** – disseminação do trabalho em equipes, rotatividade entre diferentes postos de trabalho e a cultura voltada para as ideias inovadoras e mudanças.
- B- **Diretriz de Recursos Humanos** – seleção de pessoas de acordo com a cultura, gerenciamento de competência, programas de treinamento e formação de pessoas com base na interação e troca.
- C- **Diretriz de Estrutura e Sistemas** – existência de uma estrutura organizacional flexível e mais horizontalizada e disseminação de sistemas de informação, através da intranet/internet e de ferramentas de trabalho em grupo virtual.

Assim, descreveremos a seguir o modelo de Gestão do Conhecimento de Davenport e Prusak, que também versa sobre as diretrizes gerais acima, porém aborda algumas especificidades do tema que diferenciam sua teoria de outros modelos.

### 3.1 Modelo de Gestão do Conhecimento – Thomas Davenport e Prusak

Thomas Davenport e Prusak desenvolveram um modelo de Gestão do conhecimento a partir da experiência em grandes empresas bem-sucedidas. A constatação de que faltava entendimento, mesmo entre aqueles preparados gerentes das empresas bem-sucedidas, de como gerenciar informação e conhecimento para gerar valor agregado à organização, fez com que os autores concentrassem suas pesquisas no uso efetivo do conhecimento. Os autores enfatizaram que o que alimentava e movia as organizações *é o que os funcionários sabiam*. Davenport e Prusak (2003) afirmam através de suas pesquisas que, depois de inúmeras empresas cometerem dispendiosos erros por ignorarem a importância do conhecimento, muitas delas estão em busca de um entendimento melhor sobre o assunto. Outra constatação importante feita pelos autores é que “o ativo material de uma empresa só terá valor se as pessoas souberem o que fazer com ele” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Os autores observam que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe a eficiência com que usa o que sabe e a prontidão com que adquire e usa novos conhecimentos” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Os autores definem alguns conceitos importantes e necessários para se entender o que compõe o conhecimento. A seguir definiremos alguns.

### 3.1.1 Componentes básicos do conhecimento

Por ser um bem intangível, será importante materializar seu conceito através de componentes básicos tais como:

- **Experiência** – significa aquilo que fizemos e aquilo que aconteceu conosco no passado. O conhecimento nascido da experiência reconhece padrões que nos são familiares e pode fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo agora e aquilo que já ocorreu. Segundo Davenport e Prusak (2003), os *insights* desejados pelas empresas e pelos quais se contrata e paga-se bem tem, neste componente, sua base.
- **Verdade fundamental** – significa saber avaliar o que realmente funciona ou não.
- **Complexidade** – capacidade para adaptar aos fatos e processos complexos estrutura de análise também complexa, de forma a se estabelecer um equilíbrio capaz de gerar compreensão e discernimento.
- **Discernimento** – capacidade para julgar novas informações e situações à luz daquilo que já é conhecido.
- **Normas práticas e intuições** – as normas práticas são atalhos para soluções de novos problemas que relembram problemas previamente selecionados. Ao enxergar respostas apropriadas para situações novas, estamos nos referindo à capacidade intuitiva que algumas pessoas dotadas de conhecimento possuem.
- **Valores e crenças** – elementos que funcionam como filtro na percepção das situações.

Assim como o conhecimento é formado por elementos, sua manifestação e movimentação podem ser observadas, segundo Davenport e Prusak (2003), no ambiente organizacional. Esta movimentação, que gera relação e que ocorre no contexto organizacional, os autores denominaram de mercado do conhecimento.

### 3.1.2 Mercado do conhecimento

Devenport e Prusak (2003) referem-se ao termo mercado de conhecimento, definindo-o como a movimentação de compra, empréstimo, geração e descoberta do conhecimento nas

organizações. Para os autores assim como os bens tangíveis, o conhecimento pode ser impelido a movimentar-se por forças de mercado. Davenport e Prusak (2003, p. 83) explicam:

Como o mercado de bens e serviços, o mercado do conhecimento tem compradores e vendedores que negociam para chegar a um preço mutuamente satisfatório para os bens trocados. Ele tem corretores que aproximam compradores e vendedores, e até mesmo empresários que usam seu conhecimento de mercado para criar bases internas de poder.

Os autores afirmam que, dentro das organizações, não há um sistema de preço claro que envolva dinheiro, mas afirmam que tudo tem um preço e é pago efetivamente pelas pessoas que compõem o sistema. A preocupação desses pesquisadores gira em torno do perigo e obstáculos que surgem nesse mercado organizacional que possam dificultar a implantação de um processo de gestão do conhecimento que favoreça a criação e compartilhamento efetivo desse bem.

Interessante conhecermos a definição dada por Davenport e Prusak (2003) para os atores que compõem o mercado de conhecimento. Existem nesse mercado os: compradores (os que buscam *insight*, discernimento e entendimento), os vendedores (aqueles que possuem reputação por deter o conhecimento de algum processo ou sistema) e os corretores (elementos de ligação e responsáveis por aproximar o comprador do vendedor).

Além dos atores que participam do mercado do conhecimento, há fatores que influenciam o sistema de preço relacionado às trocas efetuadas, tais como: reciprocidade (está diretamente relacionada com a reputação ou com a imagem que os outros terão de quem compartilha seu conhecimento. A expectativa de receber ou não algo em troca será o motor para a troca efetiva ou para a omissão do conhecimento), reputação (ter a reputação de ser uma valiosa fonte do conhecimento pode levar a benefícios tangíveis, como a segurança no emprego, promoção e outras regalias), altruísmo (está relacionado à capacidade de orientar sem esperar nada em troca. Muito provavelmente pelo ganho pessoal de sentir-se contribuindo para si mesmo ou pelo trabalho do qual se sente apaixonado). Neste ponto, Davenport e Prusak (2003) chamam atenção para o fato de que as empresas deveriam estimular as relações de troca definidas por orientação. Os autores garantem que esse comportamento deveria ser principalmente promovido pela gerência, que deveria estimular e criar um ambiente propício para a transmissão do conhecimento. Para finalizar esse ponto, os autores chamam atenção para a confiança (fator determinante para que a troca do conhecimento aconteça. A alta gerência deve dar exemplo de confiança e definir normas e valores pautados neste princípio, se os altos gestores forem confiáveis, a confiança fluirá e caracterizará a empresa inteira, sendo um símbolo da cultura organizacional). Caso esse fator falhe dentro da organização,



todo o processo de criação do conhecimento ficará prejudicado. Ainda em relação ao mercado de conhecimento, podemos dizer que a organização poderá avaliar se existe conhecimento circulante em seu mercado interno, em função de indicadores que o explicitam. São eles: posição e escolaridade, redes informais e comunidades de prática.

### **3.1.3 Indicadores do conhecimento**

**Posição e escolaridade** – Títulos ou posições são sinais formais mais comuns de quem tem conhecimento valioso, assim como a escolaridade, porém, em uma empresa, esses títulos que muitas vezes estão em consonância com o organograma não representam a melhor forma de encontrar o conhecimento. A disposição para compartilhar e para atualização do conhecimento não são referências estáticas, mais representam vontade e dinamismo que não estão necessariamente relacionados com a posição e a escolaridade.

**Redes informais** – Através das redes informais que o mercado de conhecimento se desenvolve na organização. Por serem informais, essas redes se estabelecem pela confiança, que é o principal componente para que as relações de troca aconteçam. Desta forma, essas redes propiciam o intercâmbio das “fofocas corporativas”, que se tornam essenciais para a transferência de conhecimento sobre os processos internos. A desvantagem é que essas redes, por serem informais, não são documentadas e, desta forma, o acesso às informações circulantes na rede são para poucos ou para os mais “descolados”, conferindo poucas opções e resultados nem sempre confiáveis.

**Comunidades da prática** – São grupos de colegas que têm conhecimento complementares e acabam se unindo para trocar experiências, sucessos e insucessos. Tornam-se comunidade quando formalizam esse arranjo e atribuem para si um sistema regular de intercâmbio.

Ao descrevermos sobre os indicadores do conhecimento, estamos propondo, segundo Davenport e Prusak (2003) onde encontrar o conhecimento na organização, entretanto percebemos que esses indicadores não podem ser tão confiáveis assim. Essa ineficiência pode ser descrita em função da natureza intangível do mercado do conhecimento. Assim, Davenport e Prusak (2003) definem o que deve ser um mercado do conhecimento ineficiente e suas patologias.

### **3.1.4 Ineficiência do mercado do conhecimento**

Segundo Davenport e Prusak (2003), em um mercado eficiente, comprador e vendedor sabem onde se encontrar e trocar prontamente suas mercadorias. Um mínimo sistema de preçolhes confere valor e medidas claras de compra. Segundo os autores, na prática “mercados eficientes geram o máximo de benefício pelo mínimo de custo” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 46). Por esta mesma natureza, o mercado de conhecimento é ineficiente na maioria das organizações, pois é difícil a identificação do vendedor, assim como é difícil julgar a qualidade do conhecimento, antes de fazer a compra. As informações sobre onde localizar o conhecimento dentro da organização são, na maioria das vezes, imperfeitas e, por isso, a Gestão do Conhecimento tem despertado muito interesse por parte das organizações. Davenport e Prusak identificam três fatores essenciais que levam a ineficiência do mercado de conhecimento. São eles: informações limitadas quanto ao mercado de conhecimento, conhecimento assimétrico e conhecimento localizado.

Informações limitadas referem-se à inexistência de informações importantes, inibidas pela falta de estabelecimentos de regras claras para o mercado do conhecimento (estrutura de preços, mapas e páginas amarelas de conhecimento).

Conhecimento assimétrico refere-se a padrões de conhecimento, em graus e medidas diferentes dentro da organização. Os autores alertam que é normal certo grau de assimetria, mas, quando ela é elevada, cria-se impedimento à troca, em função do desconhecimento de algumas áreas e o grande conhecimento em outras, não havendo um equilíbrio, tão necessário para o sistema de trocas.

Conhecimento localizado está relacionado ao limite que os indivíduos se impõem na busca do conhecimento. Esse limite revela uma tendência cômoda a buscar o conhecimento que está disponível ou aquele mais perto, sem se preocupar de fato em buscar o melhor conhecimento possível para a resolução do problema. As ineficiências do mercado são situações limitantes, porém não chegam a ser consideradas patologias, contudo Davenport e Prusak (2003) observam que no mercado de conhecimento pode existir falhas graves, chamadas de distorções, que podem impedir drasticamente o fluxo do conhecimento. A essas distorções graves, os autores as definem como patologia. São elas:

- a) **Monopólios** – concentração do conhecimento nas mãos de poucas pessoas ou grupos exclusivos. O resultado desse cenário é o uso do poder indiscriminado e a indisponibilidade do conhecimento para ser usado por todos e para gerar mais conhecimento em função do compartilhamento.
- b) **Escassez artificial** – O monopólio é um tipo de escassez do conhecimento, uma vez que ele não torna possível a multiplicação do conhecimento e, de forma oposta, não

cria redundância do conhecimento, tão propagada por Nonaka e Takeuchi em seu modelo de GC. Neste tipo de patologia, o conhecimento é enclausurado e, por isso, se mantém escasso. Outra forma de escassez é o *downsizing* proposto por muitas empresas em momentos de crise. Acabam eliminando o conhecimento essencial retido nos funcionários demitidos.

- c) **Barreiras comerciais** – refere-se ao baixo interesse individual ou grupal de compartilhar o conhecimento por dificuldades que vão do enclausuramento (recusa em aceitar algo novo), à deficiência na infraestrutura tecnológica de transferência do conhecimento.

Ao descrevermos as ineficiências e patologias do mercado de conhecimento analisados por Davenport e Prusak (2003), devemos propor, nesta pesquisa, o contraponto e apresentar o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por esses autores, que tratam da geração e uso saudável do conhecimento nas organizações, codificação e coordenação do conhecimento e transferência do conhecimento. Esses três fatores formam o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Davenport e Prusak.

### 3.1.5 Processos de gestão do conhecimento

Existem três processos fundamentais que compõem a Gestão do Conhecimento de Davenport e Prusak, a saber: geração do conhecimento, codificação e coordenação do conhecimento e transferência do conhecimento. Por geração do conhecimento os autores definem “as atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 64). Por sua vez, a codificação é definida como uma forma de “apresentar o conhecimento de maneira que se torne acessível àqueles que precisam dele” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 83) e a transferência do conhecimento é o processo de comunicação do conhecimento, de forma que se torne acessível para ser absorvido e utilizado pelo destinatário.

Vamos começar a descrição do modelo pela geração do conhecimento que é formado por cinco modos de se gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

- a) **Aquisição** – refere-se ao conhecimento adquirido pela organização. Neste conceito, não estamos falando de algo recém-criado pela empresa, mas “o” novo para a organização. O que está por trás do conceito é o senso de utilidade e não originalidade. Neste conceito, está implícita a ideia de que o conhecimento criado pela organização

deve estar disponível no tempo e lugar em que ele possa ser aplicado. Segundo Davenport e Prusak (2003), a forma mais direta e eficaz de se adquirir o conhecimento é pela compra – aquisição da organização e dos indivíduos detentores do conhecimento. Os autores observam que empresas criam conhecimento no contexto de sua cultura corporativa e a cultura é o recurso mais difícil de transferir. Outra observação relaciona-se ao fato do conhecimento tácito e talento não serem sinônimos de formação acadêmica, o que muitas das vezes levam gerentes a erros, por subestimar a força do *know how*. Interessante a análise de aquisição do conhecimento feita por Davenport e Prusak (2003) relativa ao aluguel. Uma organização aluga o conhecimento quando contrata um consultor renomado ou financia projeto de pesquisa em grandes centros e universidades. Uma característica dessa aquisição é que nela está implícito determinado grau de transferência do conhecimento para quem o alugou.

- b) **Recursos dedicados/dirigidos** – Os grupos criados dentro da organização para gerar conhecimento são uma forma de aquisição do conhecimento. Normalmente estão relacionados a departamento de pesquisa, centro de inovação e P&D, todos são grupos dedicados ao desenvolvimento de competência em ramos-chave da empresa.
- c) **Fusão** – Está relacionada com a diversidade cognitiva própria da interação de áreas de conhecimentos diversas encontradas dentro da organização. A ideia é que através de conhecimentos e habilidades diferentes os indivíduos possam travar um conflito de ideias rico em mudanças e transformações. Há cinco princípios da Gestão do Conhecimento que podem ajudar a fazer a fusão funcionar de forma produtiva:
  - i) Promover a conscientização do valor do conhecimento e disposição para investir no processo de sua geração;
  - ii) Identificar funcionários com potencial do conhecimento, de maneira que se possa reuni-los para um esforço de fusão;
  - iii) Enfatizar o potencial criativo subjacente na complexidade e variedade de ideias como algo positivo e evitar respostas simples para as perguntas complexas;
  - iv) Tornar clara a necessidade de geração do conhecimento, dando direção e estimulando rumo a um objetivo comum;
  - v) Introduzir parâmetros para mensuração que reflitam o verdadeiro valor do conhecimento.
- d) **Adaptação** – Refere-se à capacidade da empresa em responder às mudanças em seu ambiente externo e interno, de forma a adaptar-se para crescer e multiplicar. A

capacidade de adaptação de uma empresa está relacionada a dois fatores principais: primeiro, possuir recurso e capacidades internas que possam ser usadas de novas formas e, segundo, estar aberta à mudança, ou ter uma elevada capacidade de absorção.

- e) **Rede de conhecimento** – Refere-se ao conhecimento gerado pelas redes informais e auto organizadas, que são:

[...] comunidades de possuidores do conhecimento que acabam se aglutinando motivados por interesses comuns e, em geral que conversam pessoalmente, por telefone e por correio eletrônico e *groupware* para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003. p. 79).

Para finalizar esse tópico de geração do conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 81) esclarecem que o “denominador comum de todos esses esforços é a necessidade de se alocar tempo e espaço apropriados para a criação ou aquisição do conhecimento”. Eles afirmam que espaço não são as bibliotecas e laboratórios, mas salas, virtuais e de estrutura física, para realização de reuniões e debates, tão necessários para a criação do conhecimento. Os autores alertam que o papel da gerência será um fator crítico para o sucesso, pois caberá ao gestor estimular e reconhecer a importância da geração de conhecimento para a continuidade da empresa.

O segundo processo fundamental que compõe a Gestão do Conhecimento é a codificação e coordenação do conhecimento. O objetivo da codificação é apresentar o conhecimento de uma forma que seja acessível para aqueles que necessitam dele. Através do processo de codificar-se, se almeja transformar o conhecimento em algo inteligível em formatos acessíveis e aplicáveis. Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 83) “gerentes e usuários do conhecimento podem categorizá-lo, descrevê-lo, mapeá-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas”. Os autores advertem para o fato de que cada método citado tem seus valores e suas limitações e podem ser aplicados separadamente ou de forma conjunta. A tecnologia ganha um papel de destaque nesse processo, em função da sua capacidade para armazenar dados, informações e acessá-las rapidamente. A codificação é necessária, porém algum critério a dever seguir, como:

- a) Os gerentes devem decidir a que objetivos o conhecimento codificado deve servir (empresas cujo negócio estratégico é o cliente devem optar por codificar processos referentes aos clientes);
- b) Os gerentes devem ser capazes de reconhecer o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir esses objetivos;

- c) O gerente do conhecimento deve avaliar o conhecimento segundo sua utilidade e adequação à codificação;
- d) Os codificadores devem encontrar um meio apropriado para a codificação e distribuição.

Lições aprendidas para a codificação:

- i) O conhecimento tácito não pode ser codificado, a natureza desse conhecimento é complexa demais e muito particular. Entretanto, reconhecer e recompensar pessoas com conhecimento essenciais ao negócio pode ser uma forma de reter o conhecimento tácito. Outra maneira muito difícil e que não garante sucesso são as multimídias, que trazem a visualização da habilidade do detentor, da forma mais real possível, através de filmes e simuladores.
- ii) Definição de um mapa do conhecimento. Trata-se de um guia e não de um repositório. O desenvolvimento de um mapa do conhecimento significa localizar os conhecimentos importantes na organização e depois publicar algum tipo de lista, ou quadro de como localizá-lo. É um caminho e uma direção para as pessoas da organização, indicando para onde devem ir quando necessitarem de algo. Este mapa pode servir como um avaliador para o estoque de conhecimento corporativo, revelando as forças e identificando as limitações a serem desenvolvidas. Uma questão crucial para a gestão do conhecimento está relacionada às estruturas invisíveis que coabitam com as estruturas organizacionais visíveis. O organograma é uma estrutura visível, porém o conhecimento pode não estar na caixinha desenhada para retê-lo, assim como pessoas detentoras do conhecimento podem não ter disposição para compartilhá-lo. Neste ponto é que entram as questões políticas que podem prejudicar a gestão do conhecimento organizacional.
- iii) Para organizar o mapa, será importante agrupar todas as informações que estão circulando na organização, através das pessoas e das várias áreas de conhecimento. Através de pesquisas e questionários, pergunta-se aos funcionários que conhecimentos eles têm e como fazem para buscar mais conhecimento.
- iv) A tecnologia pode e deve contribuir muito para o desenvolvimento dos mapas de conhecimento. A possibilidade de colocar *online* os nomes de quem conhece o quê dentro da organização é algo muito prático e democrático. O fator atualização é vital para qualquer mapa do conhecimento e a tecnologia para esses casos é precisa e muito veloz.

- v) Mapas do conhecimento corporativos são também documentos políticos. O fato de reconhecer o conhecedor e o que conhece pode gerar conflitos em função da vaidade humana. Assim é importante que a política da organização esteja em linha com a iniciativa de gestão do conhecimento. O poder da narrativa, ou melhor, da *storytelling* tem sido já utilizado pelas empresas para passar conhecimento. O recurso torna-se mais eficaz em função das sensações compartilhadas entre o expectador, que é conduzido ao universo sensorial, e o narrador, que utiliza uma narrativa convincente, elegante e apaixonada.

Enfim, há muito que se fazer para que haja um sistema de codificação do conhecimento organizado para atender aos objetivos estratégicos das organizações.

O terceiro e último processo que compõe a gestão do conhecimento é a transferência do conhecimento. Um fato curioso é que Davenport e Prusak (2003) revelam que a melhor maneira para se transferir o conhecimento é deixar pessoas inteligentes e perspicazes conversando com as outras. Parece simples, mas, na dinâmica da organização, pouco espaço para isso surge, ou melhor, ninguém pensa nisso como uma solução de transferência. E o mais extraordinário é que a gestão do conhecimento requer algo mais formalizado para gerenciamento do processo como um todo, porém a formalização é para encontrar formas e processos de troca e transferência mais estruturados para a criação e transferência do conhecimento.

Há duas formas de transferência do conhecimento:

- a) **Transferência espontânea e não-estruturada** – refere-se aos processos naturais e sem formalidades para a transferência em si do conhecimento. O conhecimento flui de forma espontânea. Exemplos: conversa no bebedouro, reunião face a face, *workshop*, sala de bate papo, virtuais ou físicas, jantares, contatos telefônico, feiras, fóruns e estabelecimento de mentores ou facilitadores na organização.
- b) **Transferência estruturada** – refere-se aos processos de transferência de conhecimento através de banco de dados, documentos e manuais. Davenport e Prusak (2003) chamam atenção para o fato de que transferência = Transmissão + absorção (e uso). Os autores explicam que a transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção por uma pessoa ou grupo. Se o conhecimento não for absorvido, não foi transferido. A mera disponibilização não é transferência, ressaltam os autores. Davenport e Prusak (2003, p. 123) afirmam:

O objetivo da transferência de conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas e, portanto aumentar seu valor. Mesmo a transmissão e absorção juntas não tem valor útil se o novo conhecimento não levar a alguma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma ideia nova que leve a um novo comportamento.

Davenport e Prusak (2003) chamam atenção para dois fatores que afetam a eficiência da transferência do conhecimento na organização: velocidade e viscosidade.

- a) **A velocidade** – refere-se à rapidez com que o conhecimento se movimenta na organização. Quais são a velocidade e a amplitude da sua disseminação? Com que rapidez as pessoas que precisam do conhecimento ficam sabendo de sua existência e têm acesso a ele?
- b) **A viscosidade** – refere-se à riqueza ou espessura do conhecimento transferido. Quanto daquilo que queremos comunicar é verdadeiramente absorvido e usado? Até que ponto o conhecimento original é transferido completamente?

Davenport e Prusak (2003, p. 124) esclarecem que:

Pelo fato de que o aprendizado genuíno ser uma atividade profundamente humana e pelo fato de que não só absorver, mas também aceitar novo conhecimento envolvem tantos fatores pessoais e psicológicos, velocidade e viscosidade costumam estar em conflito. Aquilo que aumenta a velocidade pode diminuir a viscosidade.

O modelo de gestão do conhecimento possui mais uma vertente, além do processo que acabamos de analisar: são as pessoas. Há muitas tarefas e práticas a executar para garantir que a gestão do conhecimento possa prosperar na organização. O trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento é uma tarefa de todos os membros da organização. Davenport e Prusak (2003) chamam atenção para o fato de que todos os funcionários têm responsabilidade individual com a apreensão, distribuição e uso do conhecimento na empresa, porém, para que o projeto deslanche, os autores sinalizam para uma equipe, em que o perfil de bons trabalhadores do conhecimento deveriam ser de um *mix* de habilidades. Habilidades mais *hard* (conhecimento estruturado, qualificações técnicas e experiência profissional) e de atributos *soft* (um claro senso dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento). Isto porque esses profissionais lidarão com questões psicológicas e sociais e questões técnicas no projeto.

### 3.1.5.1 Grupos e funções para a gestão do conhecimento

---

**Alta Gerência** – CKO – diretores do conhecimento, responsáveis por criar uma cultura do conhecimento, criar uma infraestrutura para a gestão do conhecimento e tornar toda a atividade do conhecimento economicamente compensadora, e os CLO – diretores de



aprendizado, responsáveis pelo aprendizado organizacional, pela gestão do conhecimento e estabelecimento de sólidos vínculos entre conhecimento e aprendizado e valor para o acionista.

---

**Gerentes de Projetos** – responsáveis por desenvolver os objetivos do projeto, a formação e a gestão de equipes, a determinação e gestão da expectativa do cliente, o monitoramento dos orçamentos e programações do projeto e a identificação e resolução de problemas do projeto.

---

**Trabalhadores da gestão do conhecimento** – funções estritamente técnicas. Representados pelos integradores, bibliotecários, sintetizadores, jornalistas e editores do conhecimento, são responsáveis pela extração do conhecimento daqueles que os têm, estruturando e atualizando o conteúdo.

---

**Trabalhadores de linha** – são os funcionários que precisam gerir o conhecimento dentro de suas próprias atividades, atuando como mantenedores dos repositórios sobre práticas específicas.

---

Davenport e Prusak (2003) concluem que, sobre as relações entre as funções e responsabilidades ligadas ao conhecimento, deve existir cargos reais dentro do organograma da empresa, com atribuições e responsabilidades, ou seja, competência definida, indicadores e orçamentos para projetos. Segundo os mesmos autores, em suas pesquisas pelas empresas, uma das razões por que o conhecimento não foi gerido corretamente no passado é porque não havia claramente um responsável por ele.

### **3.1.5.2 Projeto da Gestão do Conhecimento**

Segundo Davenport e Prusak (2003), em suas análises de variados tipos de projeto de gestão do conhecimento, todos tinham em comum três tipos de objetivos da gestão do conhecimento: tentativa de criação de repositórios de conhecimento, tentativas de melhoria de acesso ao conhecimento e tentativas de melhorias da cultura e ambiente do conhecimento.

Repositório do conhecimento refere-se a um lugar em que documentos, memorandos, relatórios, apresentações e artigos, ou seja, tudo que representa conhecimento incorporado é tratado de uma forma independente, que significa acesso facilitado para todos recuperarem e utilizarem sempre que necessitarem. Os autores relacionaram três tipos de repositórios:

- a) Conhecimento externo (exemplo: inteligência competitiva);
- b) Conhecimento interno estruturado (exemplo: relatórios de pesquisa, materiais e métodos de MKT, orientados para produto);
- c) Conhecimento interno informal (exemplo: banco de dados de discussão, repletos de *know-how*, também chamados de lições aprendidas);
- d) Conhecimento tácito (incorporado por meio de discussão eletrônica, dicas, macetes e *insights*, incorporados ao sistema *lótus note*).

Acesso e transferência do conhecimento referem-se a projetos que denotam a necessidade de conectividade, acesso e transferência. Eles se baseiam em mapas de fontes do conhecimento que indicam a que profissionais recorrer para encontrar um conhecimento específico.

Ambiente do conhecimento refere-se à criação de um ambiente propício para à gestão do conhecimento. Há um incremento de práticas, como promoção da receptividade cultural, conscientização da mudança do comportamento em relação ao conhecimento, entre outros.

Davenport e Prusak (2003) finalizam seu modelo de Gestão do Conhecimento elencando alguns fatores, que levam ao sucesso os projetos de conhecimento. São eles:

- a) Uma cultura orientada para o conhecimento;
- b) Infraestrutura técnica e organizacional;
- c) Apoio da alta gerência;
- d) Vinculação ao valor econômico ou setorial;
- e) Alguma orientação para processos;
- f) Clareza de visão e linguagem;
- g) Elementos motivadores não triviais;
- h) Algum nível da estrutura do conhecimento;
- i) Múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Para finalizar, Davenport e Prusak (2003) afirmam que, para o sucesso do conhecimento, não há um único canal ou uma única direção, mas a combinação de vários esforços, incluindo a integração de habilidades humanas, técnicas e econômicos. Esses atributos, segundo os autores, devem estar presentes não apenas no esforço global da gestão do conhecimento da empresa, mas também em projetos individuais.

#### **4. PRINCIPAIS MODELOS SELECIONADOS**

O objetivo desta seção é relacionar as principais ideias e perspectivas do modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi e Davenport e Prusak.

#### 4.1 Quadro comparativo<sup>2</sup>

Modelo Nonaka e Takeuchi	Modelo Davenport e Prusak
Conceito de Conhecimento – Crença verdadeira Justificada.	Conceito de Conhecimento – é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insights</i> experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.
Dimensões de criação: Epistemológica e Ontológica.	Tipos de conhecimento: Estruturado e Espontâneo ou Não-estruturado.
Processo de criação do conhecimento organizacional: Compartilhamento do Conhecimento, Criação de Conceitos, Justificação de Conceitos, Construção de um arquétipo, Difusão Interativa.	Modo de criação: Aquisição, Aluguel, Recursos Dirigidos, Fusão, Adaptação e Redes.
Condições capacitadoras: Intenção, Autonomia, Flutuação/Caos Criativo, Redundância e Variedade de Requisito.	Mercado do conhecimento: Fatores de ineficiência, Patologia do Mercado, Fatores do Sistema de Preço, Indicadores de Compra.
Formas de Conversão: SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.	Tipos de Projetos: Criação de repositórios, Acesso e transferência, Estabelecimento de Ambiente, Projetos Múltiplos.
Aspecto da Gestão e Estrutura: organização hipertexto, Gerência <i>midlle-up-down</i> , Equipe de Criação do conhecimento.	Pessoal da área de GC: Altos executivos, Gerentes de Projeto do Conhecimento, Trabalhadores de Gestão do Conhecimento, Trabalhadores de Linha.
Práticas de Gestão e Ferramentas: Banco de ideias, Sistema de informação integrado, Banco de melhores práticas, comunidades.	Tecnologia de Gestão do Conhecimento

<sup>2</sup> Como as referências deste quadro já foram mencionadas anteriormente, optamos por não repeti-las aqui.

Cultura : criação de significado comum.	Codificação
Barreiras Individuais e Organizacionais.	Barreiras a GC: Cultura e Modelo de Gestão
Resultados esperados: Intangíveis(conhecimento, habilidade, imagem e reputação, marca), Tangíveis ( produto e serviço)	Resultados esperados: Intangíveis(conhecimento, habilidade, imagem e reputação, marca), Tangíveis ( produto e serviço)

**Tabela 4 - Quadro comparativo Nonaka e Takeuchi x Davenport e Prusak**

## **5. METODOLOGIA**

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para responder o problema de pesquisa proposto neste trabalho. Para isso, serão descritos os métodos de pesquisa empregados em cada uma das suas fases, critérios considerados para a seleção do caso.

### **5.1 Apresentação e descrição do método**

Para responder ao problema mencionado, a pesquisa se valerá de um estudo de caso único. Segundo Yin (2005) uma das razões para se conduzir um estudo de caso é sua contribuição, de forma inigualável, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais e para questões contemporâneas. Desta forma, entendendo que a presente pesquisa se coaduna com esses objetivos metodológicos, o presente trabalho será conduzido nesta linha de pesquisa. Trata-se de um estudo caso único em que a unidade de análise é uma empresa seguradora, cuja caracterização será descrita em detalhes, ao longo deste trabalho. A escolha da seguradora se deu basicamente por três razões:

- a) Primeiramente por se tratar de uma empresa que exerce suas atividades no segmento de Seguros e, portanto trata-se de um caso interessante sob a ótica da Gestão do Conhecimento à medida que a conciliação entre o valor do produto está diretamente relacionada com a aplicação do conhecimento para criar e diferenciar-se das demais empresas do mercado;
- b) Em segundo Lugar pela configuração da estratégia de Marketing utilizada que transforma esta empresa em caso de sucesso no Rio de Janeiro e fora dele.
- c) Por último a possibilidade de acesso a informações, principais diretores, grupos de colaboradores, pelos mesmos pertencerem ao ciclo de relacionamento profissional do autor desse projeto.

O estudo foi realizado em três etapas. Na primeira, foi feita uma pesquisa documental que consistiu em duas fases. A primeira correspondeu à investigação bibliográfica com o objetivo de buscar embasamento teórico sobre Gestão do Conhecimento. Para tal, foram utilizadas fontes especializadas como revistas específicas, artigos, livros, outras dissertações e teses que versavam sobre o assunto Gestão do Conhecimento. A segunda fase da pesquisa documental consistiu na análise de documentos, relatórios, processos, sistemas de comunicação e mensuração de resultados, com o objetivo de compreender como se criava o conhecimento, e que estagio de gestão poderia ser classificada. A segunda etapa do estudo consistiu em uma

pesquisa de campo por meio de questionários com os colaboradores, média gerência e a alta gerência (Diretores) que vivenciam o modelo de gestão da companhia em períodos de tempo variados. Optou-se por um modelo de entrevistas semiaberto e para o questionário uma estrutura fechada e direcionada. O roteiro foi construído a partir da análise dos conceitos sobre Gestão do Conhecimento e da análise do modelo de gestão atual da seguradora de a servir de insumo para a correlação com a Gestão do Conhecimento. A terceira análise do estudo consistiu na análise do material obtido no questionário e nas entrevistas em relação às teorias pesquisadas nas etapas de revisão bibliográfica, seguindo os procedimentos definidos por Vergara (2008).

## **5.2 A Realização das Entrevistas e Questionários**

A realização das entrevistas e questionário baseou-se nos conceitos difundidos em Yin (2001). Foi desenvolvido um roteiro de modo que servisse de guia para as inferências sobre o tema e evidenciasse o atual estágio, etapa ou nível de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na empresa seguradora. As questões abordadas e o que se queria abordar com cada uma delas será descrita no item 5.3. Todas as entrevistas foram gravadas e depois escritas obedecendo os critérios do método. O questionário foi igual para todos e aplicado através de uma ferramenta estatística encontrada no *Gmail* que compilou os dados dos três grupos de controle, os colaboradores, a média gerência e alta gerência. Foram realizadas três entrevistas com os Diretores e aplicado o questionário a 132 colaboradores. A amostra obtida pode ser considerada suficiente por abranger a 22% do total de colaboradores da empresa de Seguros.

## **5.3 Perfil do Entrevistado**

O universo da pesquisa de campo abrangeu os funcionários da empresa seguradora. Todos os funcionários que possuíam o sistema *Outlook* foram contemplados nesta pesquisa. Além disso, os resultados da pesquisa foram analisados a partir de uma perspectiva de grupos (funcionários, média gerência e alta gerência (Diretoria)). Uma entrevista detalhada foi feita com a alta gerência para esclarecer alguns pontos escuros do levantamento do questionário.

O questionário aplicado foi aleatório, pois foi entendido que o processo de gestão do conhecimento é função de todos e as eventuais falhas nas respostas relacionadas à

compreensão e discernimento do assunto já demonstrariam subsídios conceituais a respeito do processo de gestão do conhecimento na empresa.

A população pesquisa é uma população amostral, que corresponde aproximadamente a 22% do total efetivo de funcionários. Responderam aos questionários cento e trinta e duas pessoas de um universo de 600 funcionários. A seleção da amostra seguiu o critério da acessibilidade, pois somente os possuidores do sistema *Outlook* receberam o questionário e, dentre eles, somente os que desejaram responderam à pesquisa. Entretanto, a escolha para uma entrevista individual e detalhada não foi aleatória. Neste caso, buscaram-se sujeitos (alta gerência), que possuíam evidente conhecimento sobre o tema, haja vista que se buscava um contraponto de maior garantia de discernimento para as resposta, em função do tema gestão do conhecimento ser relativamente novo no mercado e recente na empresa.

Diretores	Técnico	Seguradora
	Financeiro	Seguradora
	Comercial	Corretora
	Operacional	Funerária/Cemitério
Cargos	Efetivo	Respondente
Diretores	5	4
Gerentes	28	12
Coordenadores	18	10
Analistas	60	49
Assistentes	80	12
Auxiliares	90	16
Atendentes	12	9
Consultores	150	14
Estagiário	10	6
Total	453	132

**Tabela 6 – funcionários contemplados na pesquisa**

Na amostra de 132 colaboradores, 4 ocupam função de Diretoria, 12 são gerentes que representam a média gerência e os demais, colaboradores funcionais.

## 5.4 Coleta e análise dos Dados

Conforme estratégia definida por Yin (2001), para o planejamento de um estudo de caso, foi utilizada fontes múltiplas de evidências, de modo a tornar as conclusões mais convincentes por basearem-se em fontes distintas de informação e consequente análise. As fontes adotadas foram uma análise da literatura sobre o tema com autores que, na atualidade, desenvolveram conceitos sobre a Gestão do conhecimento, em função da sua prática organizacional, pois estiveram imersos e alinhados com as organizações bem-sucedidas, no que se refere à implantação de um modelo da Gestão do conhecimento, questionários fechados, por meio eletrônico, entrevistas presenciais, a fim de esclarecer pontos obscuros, análise dos sistemas existentes, dos processos desenhados, do organograma, dos programas de treinamento e da vivência do pesquisador, que é um executivo da área de Recursos Humanos e encontra-se há 10 anos nos cargos de gerência e superintendência.

O roteiro para as entrevistas foi concebido com base no referencial teórico do estudo, com foco nos aspectos pertinentes aos processos estratégicos do conhecimento e as perguntas foram agrupadas por semelhança ao tema como: criação, compartilhamento, transferência e uso, e em diferentes níveis de interação: individual, grupos e equipes, organizacional, inter-organizacional e redes.

Foram adotados os seguintes procedimentos para o questionário: todos os participantes da pesquisa receberam, por e-mail, a informação por escrito sobre os objetivos da pesquisa e como os dados seriam expostos. Estipulou-se um prazo para encerramento e participação na pesquisa que ocorreu entre abril à agosto de 2014. Todo procedimento foi realizado no ambiente de trabalho. Houve a preocupação de um parecer para a alta gerência (Diretoria) sobre a forma e o tempo em que tudo seria realizado, de maneira que houvesse uma preparação de todos os envolvidos. Para a média gerência foi passado um e-mail explicativo, pedindo a sua participação e da sua equipe, esclarecendo sobre a natureza acadêmica da proposta.

Para completar o entendimento do pesquisador, foi agendado, previamente, com os quatro Diretores, uma entrevista individual, cujo objetivo era esclarecer dúvidas e alinhar o entendimento do pesquisador sobre as respostas adquiridas. Foi usado um roteiro alternativo, com um questionário contendo três perguntas: “qual o entendimento dos diretores do que seria GC?”, “ como eles entendiam a sua aplicação?” e “como eles percebiam o nível de maturidade desse processo na seguradora?”. Em complemento aos dados primários, buscaram-se também fontes secundárias em documentos e registros internos da organização,



como: processos desenhados, organograma, análise da intranet, procedimentos, comunicação interna e os meios de endomarketing, assim como reuniões de equipe, como observador.

Como exemplo do questionário, foram apresentadas aos respondentes 21 questões para serem respondidas, que estavam relacionadas à percepção do conhecimento e da gestão do conhecimento na empresa Seguradora. As questões selecionadas e agrupadas por semelhança aos temas objetivavam respostas relacionadas ao processo de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na empresa, segundo a literatura do assunto. Os documentos analisados serviram como evidências para esclarecer dúvidas e sedimentar uma posição a respeito do problema levantado. As entrevistas individuais foram transcritas na íntegra.

Para compreender o estágio de desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento na Seguradora, buscou-se o entendimento dos Diretores e dos membros do comitê estratégico, principal comitê para diretrizes e metas da empresa, sobre a gestão do conhecimento. O objetivo desta entrevista era descobrir qual a visão dos Diretores sobre o tema. Os depoimentos para estudo dessa categoria são relatos a baixo:

**1 – Qual o entendimento do que seja Gestão do Conhecimento?** Esta pergunta tinha como objetivo compreender qual o grau de conhecimento e desconhecimento do tema.

*[...] como uma empresa tem capacidade de gerir e reter, tanto através do processo e dos sistemas, de maneira que, mesmo que o funcionário saia da empresa, o conhecimento permaneça nela. Todo know-how que a empresa tem, ou já teve. Melhor dizendo [...] gerir é coordenar, criar a metodologia para apreender o know-how dentro da estrutura organizacional. (DF01)*

*[...] conhecimento formal que o indivíduo tem e agrega à empresa e [...] conhecimento que o indivíduo adquire estando na empresa. Inclui tudo, conhecimento formal que ele recebe da empresa e o conhecimento que ele devolve para a empresa. Quanto o indivíduo, com o conhecimento dele, soma para a empresa. (DT02)*

*[...] Gestão do conhecimento ocorre em duas esferas: organizacional – compartilhar o conhecimento do indivíduo em relação aos outros. Como compartilhar (identificar o que ele, indivíduo, tem de conhecimento para dividir com o objetivo de melhorar a produtividade como um todo). Ex.: um indivíduo com o conhecimento sobre argumentação em vendas, ao fazer com que ele consiga dividir esses conhecimentos com os demais é um exemplo de melhoria da produtividade como um todo. O verdadeiro aproveitamento vai ocorrer na esfera*

*individual, porque ele está ampliando o repertório e, dessa forma, se tornará mais eficiente no que faz. Esfera individual – quando o indivíduo percebe as dificuldades que tem e precisa desenvolver. Seria o repositório de conhecimento que cada profissional tem e que desenvolveu ao longo da sua carreira. Seria a compreensão de como agir em cada situação. Desde processos complexos técnicos, ou até os relacionados à gestão de pessoas. O repositório que vem com a experiência e o indivíduo poderá dizer que sabe coisas que contribuirão e não sabe coisas e precisará melhorar. (DC03)*

**2** – *Na sua opinião, como seria a implantação da GC (que elementos/eventos) devem constar para que possamos dizer “temos a GC”? Esta pergunta tinha o objetivo de compreender até que ponto os entrevistados tinham conhecimento sobre o arcabouço conceitual que fundamenta a gestão do conhecimento*

*[...] Levantamento do conhecimento que existe e do conhecimento que deveria existir, mas é frágil, criar um grupo de trabalho e uma metodologia em que cada funcionário que fosse ampliar o conhecimento pudesse contribuir, de forma que o conhecimento permeasse toda a empresa. Divulgar as formas de como conseguirmos as informações que geraram um processo de trabalho e divulgar para todos de forma a compartilhar não somente o quê, mas o como. (DF01)*

*[...] criar um projeto onde pudesse organizar as informações (cursos que a empresa dá), de forma que houvesse a troca de informação. Utilizar ferramentas simples para esse compartilhamento. Criação de uma biblioteca, onde as pessoas poderiam efetivar a troca do conhecimento. Levar o indivíduo que chega de outra organização a aprender a desaprender. Ex.: quando cheguei aqui, tinha muito conhecimento técnico, mas nenhum de seguro de baixa renda, todo meu conhecimento não servia para cá e tive que aprender aqui. (DT02)*

*[...] A primeira coisa que a empresa tem que saber o que ela quer saber de conhecimento que seja importante para ela. O que for desenhado para a gestão do conhecimento deve estar alinhado com o objetivo estratégico. A segunda coisa é mapear dentro da empresa quem conhece o que, ou seja, mapear o conhecimento individual X o coletivo. Temos que verificar o que as pessoas conhecem sobre a empresa, a forma que desempenham seu papel e temos que verificar os gap's. Relacionar quem conhece mais e fazer com que esta pessoa se torne multiplicadora. (DC02)*

**3 – Como você percebe o nível de maturidade desse processo na Seguradora?** Esta pergunta tinha o objetivo de confrontar a vivência dos entrevistados no ambiente da seguradora com seu conhecimento sobre o que compõe o tema Gestão do conhecimento.

*[...] Nível de maturidade é muito baixo, quase incipiente. Hoje a empresa está de forma recente delegando e ajustando poderes. Normas e processos mapeados não revelam a gestão do conhecimento. Na minha área, há uma política financeira (essa política é que norteia e contextualiza), mas norma é algo cartesiano e processo é a forma como ele funciona. (DF01)*

*[...] é um processo muito superficial. Hoje temos uma política grande de treinamento, mas não temos a visão dos nossos gestores sobre a importância do treinamento. Isso não está na cabeça dos nossos gestores e não está também na cabeça dos nossos funcionários. Quando a gente investe nos funcionários não nos preocupamos se aquele conhecimento está retornando para a empresa. Deveríamos assegurar que aquele conhecimento está voltando para alguém. O gestor entende o curso como premiação. Não tem a cultura de entender que o conhecimento deve ser partilhado e deve ter retorno do funcionário para a empresa. Se o gestor não comprar essa ideia, nada acontece. (DT02)*

*[...] Acho que a gente está caminhando, mas nós não percorremos nem 30%. Estamos fazendo a gestão em Foco e hoje estamos trazendo a consultoria, estamos tentando. Temos que saber o que a empresa quer e para onde ela quer ir. Nós ainda não mapeamos as competências e hoje nós não saberíamos o que um gerente de vendas, por exemplo, é realmente bom. Nós estamos tocando nisso de alguma forma. (DC03)*

O foco das entrevistas com os três Diretores dos quatro que compõem o Comitê estratégico da Seguradora, cujos perfis variados, nos trouxe conforto para obter percepções diferentes sob perspectivas diferentes tinha o objetivo de partir dos fatos, opiniões, descrições desses entrevistados para chegar as constatações convergentes e divergentes, cujas as análises nos levaram às conclusões apresentadas no item 6.

No questionário optou-se por tratar os dados, separando-os por grupo de pesquisa: 1- todos os funcionários, incluindo os cargos de gestão, 2- somente a média gerência e 3- a alta gerência (Diretoria). Além disso, as perguntas foram elaboradas e agrupadas por semelhança aos processos que compõem a Gestão do Conhecimento. Como: A- Criação do

Conhecimento- perguntas de 1 a 8 criadas para que pudéssemos evidenciar como encontrava-se a criação do conhecimento na seguradora; B- Armazenamento do Conhecimento- pergunta 9 criada para entender como esse conhecimento é guardado, fato que se não houver uma forma de reter o conhecimento, toda vantagem competitiva de quem o criou se perde; C- Compartilhamento do Conhecimento - perguntas de 10 à 15 criadas para compreensão de como se estabelece as trocas de conhecimento dentro da seguradora, uma vez que se não houver espaço para a troca não há criação do conhecimento ; D- Transferência do Conhecimento – perguntas de 16 à 18 criadas para entender se havia alguma sistema ou processo de comunicação que integrasse e torna-se disponível o conhecimento dentro da seguradora, uma vez que a disponibilidade e registro para acessar o que a empresa faz e como faz é essencial para que o conhecimento se propague de forma vertical e horizontal e E- Uso do Conhecimento – perguntas de 18 à 21 criadas para conhecer que resultados a empresa obterá se a gestão do conhecimento estivesse ocorrendo efetivamente conforme a teoria de Nonaka e Takeuchi..

#### **A- Criação do Conhecimento**

- 1) O conhecimento prático é incentivado como rotina de aprendizado e treinamento?
- 2) Para a criação de um produto a empresa costuma se reunir com membros de várias áreas?
- 3) A empresa oferece uma distinção entre conhecimento, informação e dados para as áreas?
- 4) A empresa possui espaços reais ou virtuais para a troca de informação e experiências?
- 5) A empresa possui mecanismo de monitoramento para saber se todos os funcionários, independentes do nível hierárquico, sabem qual a direção que a empresa quer seguir?
- 6) Os erros nas tarefas de trabalho são considerados ferramenta de aprendizado organizacional?
- 7) No comportamento da alta-gerência se identifica a constância dos propósitos organizacionais?
- 8) Para a resolução de um problema a empresa costuma se reunir com membros preparados de diversas áreas?

#### **B- Armazenamento do Conhecimento**

- 9) A empresa mantém atualizados registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional?

#### **C- Compartilhamento do Conhecimento**

- 10) A empresa possui compartilhamento do conhecimento dos novos processos, procedimentos e práticas das áreas?

- 11) A empresa possui práticas de socialização do conhecimento adquirido por uma área, ou seja, o que uma área faz que dê certo é compartilhado para todos se beneficiarem?
- 12) Os processos de trabalho são frequentemente aprimorados e divulgados por todas as áreas?
- 13) A empresa possui avaliação e mensuração do capital intelectual encontrados nos colaboradores?
- 14) A empresa possui avaliação e mensuração do capital intelectual encontrados nos gerentes?
- 15) A média-gerência tem função integrativa/orientadora entre os objetivos da diretoria e a ação dos subordinados?

#### **D- Transferência do Conhecimento**

- 16) Os canais de compartilhamento do conhecimento estão disponíveis para todos sendo rápido para encontrar e acessar?
- 17) A empresa possui sistemas integrados, redes de conexões para compartilhar o conhecimento em todos os níveis da empresa?
- 18) Quais canais a empresa disponibiliza para a prática do compartilhamento?

#### **E- Uso do Conhecimento**

- 19) A empresa possui avaliação e mensuração do valor encontrado na marca?
- 20) A empresa estimula a inovação, criando e proporcionando um ambiente adequado e com possibilidades de repensar o que já existe?
- 21) A empresa possui desenvolvimento das capacidades cognitivas dos indivíduos por meio de programa de melhoria de desempenho?

Embora as questões tenham sido elaboradas dentro de uma ordem cronológica seguindo a literatura da Gestão do conhecimento, as perguntas e respostas revelaram divergências nesta cronologia e discrepâncias qualitativas muito acentuadas entre os grupos.

Todas as análises serão contextualizadas no item 6 conforme orientação anterior. o

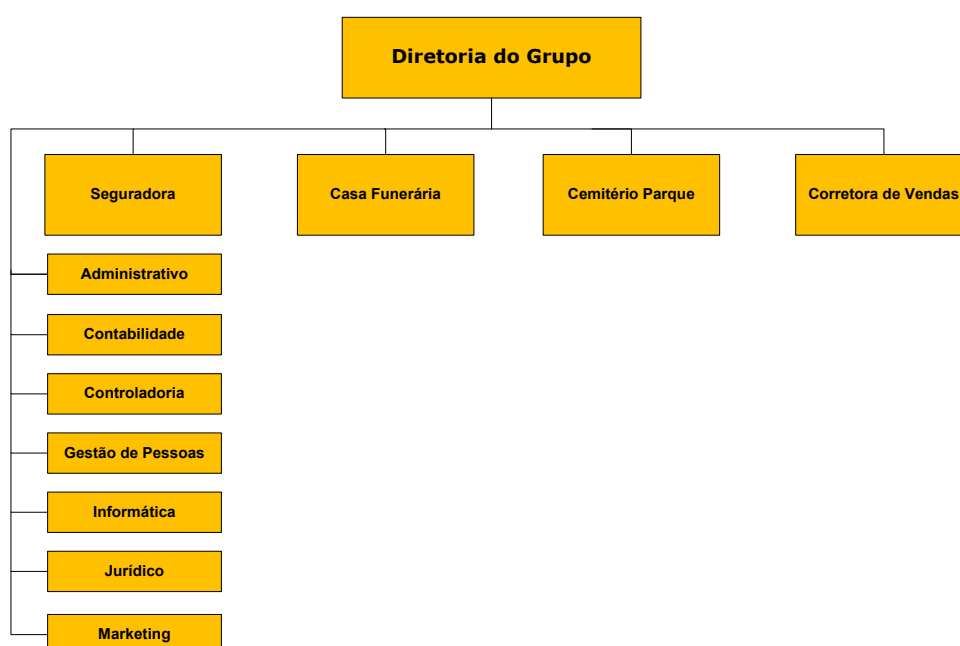
### **5.4.1 Caracterização da Instituição**

A empresa é uma empresa familiar, sociedade anônima, fundada em 1982 pela primeira geração da família para venda de plano de assistência funeral. Nos 15 anos seguintes à data da sua fundação, ela cresceu por meio de sua expansão divisional, adquirindo novos negócios e transformando outros já existentes. Em 1987, o comando passou a ser exercido pela segunda geração da família, a qual unificou as empresas e iniciou o trabalho de

estruturação do grupo. Em 2002, a Seguradora comercializou o primeiro produto de vida em grupo e, no ano de 2003, foi criada a corretora como canal de venda exclusivo. Nos anos seguintes, houve a contratação de profissionais com qualificação necessária para assumir os cargos e novas funções. Todos os postos de comando passaram a ser exercidos por profissionais do mercado, os quais procuraram implementar melhorias contínuas até o ano 2014. Atualmente a empresa é a 30ª (trigésima) no ranking carioca (está presente apenas no Estado do Rio de Janeiro), em um mercado atrativo, porém cada vez mais concorrido. Como forma de sobrevivência, adotará a estratégia de buscar o crescimento por meio de maior prospecção no Rio de Janeiro, bem como pela expansão geográfica para as regiões Sul e Nordeste, através de parceiros.

#### 5.4.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional, desenvolvida pela presidência da Seguradora para o atendimento de seus objetivos estratégicos, parte de princípios clássicos do modelo hierárquico Divisional, com áreas funcionais dentro de cada divisão. Vale ressaltar que o estudo foca na Seguradora, mas sua abrangência e benefício serão extensivos para todas as diretorias divisionais. Desta forma, a análise do organograma já demonstra a forma de comunicação entre as áreas e aponta para a necessidade de uma proposta mais dinâmica, que aporte uma empresa voltada para o conhecimento e para a gestão do mesmo.



**Figura 6 - Organograma 1**

## Organograma da Seguradora

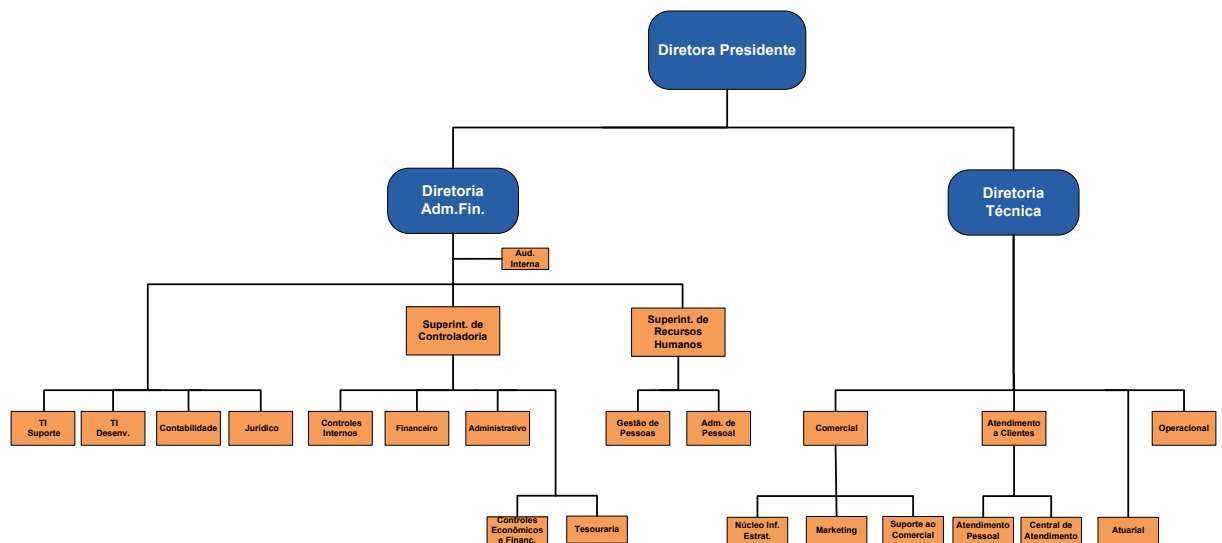


Figura 7 - Organograma 2

Ao analisar a história da criação da empresa seguradora e o organograma adotado por ela, tivemos o objetivo de compreender qual a cultura organizacional presente e que modelo de gestão era adotado. A compreensão desses itens foi essencial para a análise e conclusões sobre o nível, estagio ou processo de Gestão do Conhecimento que se encontra a seguradora. Todos os resultados serão apresentados no item 6.

### 5.6 Limitações do Método

Por se tratar de uma pesquisa realizada com método de estudo de caso único, este estudo está submetido às possíveis limitações do seu método, por exemplo, vale considerar que seus resultados não devem ser estendidos de forma generalizada para outras empresas do mesmo setor, por limitações de base para generalização científica (cf. YIN, 2001).

Devem-se considerar também possíveis contaminações decorrentes do grau de subjetividade entre a informação que o questionário aplicado pretende obter e o comprometimento por parte dos entrevistados em fornecer respostas fidedignas ao fato abordado no questionário, além das limitações decorrentes do desconhecimento da Gestão do Conhecimento e seu arcabouço conceitual. No caso em estudo, essa possibilidade tem probabilidade de ocorrer pelo processo de escolha, que foi aleatório. Procurou-se evitar contaminação, ao dar à pesquisa um ar de contribuição acadêmica, de forma a dissociar a

análise do ambiente interno da seguradora de forma que pudesse surgir a liberdade e imparcialidade para se colocar livremente.

Diante das proposições acima apresentadas, considerou-se que a metodologia utilizada foi coerente para investigar o estágio, nível ou etapa de desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento que a Seguradora se encontra. Os resultados serão apresentados no próximo capítulo.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo de caso foi realizado com base na definição de uma situação problema, cuja pergunta investigativa era: “em que estágio, nível ou etapa do processo de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento a seguradora se encontra?”. O resultado do estudo de caso realizado ao longo deste ano, através de pesquisa, entrevista, análise da intranet, processos da empresa, forma de comunicação e de ação evidenciaram que a gestão do conhecimento na Seguradora encontra-se em fase inicial e difusa. Há a percepção da necessidade de se gerir o conhecimento organizacional de forma mais estruturada, a fim de que não haja perda do conhecimento já adquirido no contexto das atividades da seguradora. A gestão do conhecimento, segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi, não é realizada. Há tratativas de processos, procedimentos, manuais e um plano de treinamento já desenvolvido, porém a alta gerência reconhece que não há, internamente, uma sistematização e uma metodologia para criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento como premissa para o aprendizado contínuo, melhoria de desempenho e consequente inovação de processos, produtos e do negócio em si. Os resultados da pesquisa demonstram que a alta gerência (Diretores), em estudo, tem consciência da importância de processos estruturados que sirvam como proposta para a Gestão do Conhecimento, eles entendem a aplicabilidade desses conceitos ao contexto organizacional da seguradora. Entretanto, o estudo de caso demonstrou que não há, por parte desses Diretores, o conhecimento de que a Gestão do conhecimento é um modelo formal com base científica e que já esteja sendo usado como forma de diferenciação por várias empresas.

A sistematização do processo de criação e aquisição do conhecimento não é feita. O que existe na empresa é uma cultura da informalidade, que leva os indivíduos à troca, porém tudo ocorre de maneira acidental, o que nos leva a afirmar que não há, hoje, a intenção estratégica definida e divulgada entre os colaboradores, a fim de que possam surgir as



condições facilitadoras da criação do conhecimento organizacional, de acordo com os preceitos de Nonaka e Takeuchi (1997). Não foram identificadas articulações para promoção da criação do conhecimento, entretanto a empresa já possui um grupo de encontros periódicos, como o “comitê de planejamento estratégico”, que se encontra semanalmente e a “comissão de Cargos e Salários”, que se encontra sob demanda. Esses grupos se reúnem para discutir processos e melhorias e, com isso, criar condições organizacionais mais adaptadas à necessidade de crescimento da empresa. O despertar para um espaço de debate e análise já ocorre no nível hierárquico superior, o que aponta para a sensibilização da importância desse espaço de troca para a transformação e consequente mudança organizacional.

Quanto ao armazenamento e transferência do conhecimento organizacional, a pesquisa identificou que a Seguradora dispõe de estrutura tecnológica de armazenamento compatível com sua memória organizacional, o que sinaliza a presença de condições físicas já implantadas, que poderão gerar subsídios a esses processos.

O compartilhamento do conhecimento na Seguradora é reconhecido como sendo articulado, principalmente, por meio da intranet, entretanto esse recurso foi adaptado para cumprir a exigência do órgão regulador SUSEP, revelando ser uma ferramenta de difícil acesso, pouco funcional e nada estimulante. Não existe atualização constante e os materiais que estão postados são processos, procedimentos e manuais sintéticos e de pouco valor contributivo para criação do conhecimento.

A estrutura da seguradora é divisional e, dentro de cada divisão, há novas separações funcionais. Esta estrutura é muito verticalizada, o que não contribui para o compartilhamento e criação do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), uma estrutura proposta por eles seria uma organização “hipertexto”, aquela em que há um *mix* da força-tarefa e da estrutura burocrática.

Finalmente, quanto à utilização do conhecimento organizacional, conclui-se que este processo é principalmente “*top down*” e que seu resultado está na articulação entre conhecimento do presidente e a equipe de alta gerência. Não obstante, já houve iniciativas isoladas, sem nenhuma metodologia, que trouxeram benefícios relacionados ao uso do conhecimento. A criação de um produto novo, que ainda existe no portfólio da seguradora, surgiu em função das sugestões dos vendedores da empresa. Apesar do reconhecimento da importância desse processo, pelo presidente e pela alta gerência, nenhuma ação de sistematização desse procedimento foi implantada e, com isso, as condições que geram troca entre níveis hierárquicos diferentes não existem de maneira formal na empresa. Percebemos, a favor da empresa, uma cultura de tolerância, de relações positivas entre os níveis, mas sem

nenhuma metodologia que capitalize essa condição. Apesar de afirmarmos que a Gestão do Conhecimento se desenvolve de forma embrionária, essa gestação não foi percebida e nenhum modelo foi criado, nenhuma equipe foi destacada e nenhuma palavra de ordem da presidência foi proferida. Tudo que hoje existe são ações descontinuadas de várias áreas para atender a burocracia, ou por idealismo de alguns gestores.

Identificam-se na Seguradora pontos que comprometem a Gestão do Conhecimento. Um deles está relacionado à ausência de articulações que promovam o senso de urgência para a criação e inovação de processos organizacionais. A Seguradora realiza anualmente um concurso para melhores ideias, entretanto este processo é muito incipiente e as ideias premiadas não estão alinhadas aos objetivos estratégicos. Desta forma, não acontecem grandes contribuições para a melhoria dos processos organizacionais. Há incentivo a quem promove boas ideias, entretanto recomenda-se que as ideias premiadas sejam realmente postas em práticas, uma vez que articulações dessa natureza contribuem para a criação de conhecimentos necessários e contextualizados com a dinâmica de operacionalização dos processos da organização.

Outro ponto a ser considerado é o compartilhamento do conhecimento. Considera-se que a Seguradora precisa avançar além das reuniões semanais e da informalidade. Essas formas de compartilhamento, além de incipientes, contribuem decisivamente para a ruptura do ciclo da Gestão do Conhecimento, principalmente porque elitiza o conhecimento organizacional, coibindo o envolvimento de colaboradores que potencialmente poderiam contribuir com novas informações e ideias necessárias ao ciclo da Gestão do Conhecimento.

Os dirigentes poderiam potencializar o compartilhamento do conhecimento, explorando o potencial tecnológico existente, implantando uma intranet mais eficiente e motivadora, que possibilitasse o acesso ao conhecimento organizacional, por todos os colaboradores. Paralelamente à implantação da intranet, a disponibilização de opções de banco de ideias também contribuiria para o envolvimento dos colaboradores nos processos organizacionais.

O estudo indicou que a Seguradora trabalha rumo ao objetivo de expansão para fora do Rio de Janeiro e por maior prospecção dentro do estado. Essa perspectiva, naturalmente, exige que a seguradora desenvolva capacidades para conversão do conhecimento tácito para o explícito, de forma a melhorar sua performance para o alcance desses objetivos.

Admite-se, como limitações dessa pesquisa, o fato de se tratar de um estudo de caso único, focado apenas em uma instituição e nos possíveis vieses naturais por parte dos entrevistados, em suas diferentes formas de perceber os questionamentos apresentados como

referência feita no item 5.5. Tais limitações, no entanto, podem servir de motivação para futuros estudos que possam contribuir para o aprimoramento das pesquisas dessa natureza, ampliando a compreensão dos fenômenos inerentes às questões relacionadas à Gestão do Conhecimento na Seguradora.

Espera-se que essa pesquisa possa contribuir para a ampliação da compreensão da Gestão do Conhecimento em seus aspectos conceituais e metodológicos. Espera-se também a contribuição para o debate e ampliação das discussões sobre as questões que permeiam a excelência do serviço possivelmente a alcançar, haja vista as sinergias esperadas entre a implantação de um modelo de Gestão do conhecimento e o amadurecimento dos processos de criação, armazenamento, compartilhamento, transferência e uso do conhecimento majoritariamente espelhado na diferenciação do produto, no referencial da marca e no posicionamento dentro da indústria de serviço e especificamente no segmento de seguros.

## **6.1 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Tendo em vista as limitações deste estudo, apresentadas no item 5.5, e o enfoque na gestão do conhecimento, sugere-se que estudos futuros busquem ampliar a pesquisa de campo, de modo a incluir um maior número de opiniões e seja aprofundada a análise sob a perspectiva da estratégia no sentido de analisar em que medida a implantação de um modelo de gestão do conhecimento contribuiu para os planos de expansão da seguradora no Brasil.

## 7. BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA NETO, Rivaldavia Correa Drummond de. O conhecimento e o cubo mágico. Pensamento Nacional Acadêmico. **Hsmmanagement**, Rio de Janeiro, v. X, n. 84, p. X-X, 2011.

ALVARENGA NETO, Rivaldavia Correa Drummond de; CHOO, Chun Wei. A próxima fronteira: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento. **Fundação Dom Cabral**, Brasil KMRC – Knowledge Management Research Centre – FIS/University of Toronto, Canada, v. X, n. X, p. X-X, ANO.

ALVARENGA NETO, Rivaldavia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

BEE, Helen L.; MITCHELL, Sandra K. **A pessoa em desenvolvimento**. São Paulo: Harbra, 1984.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2006.

DAFT, R. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.

SCHEIN, Edgar. Culture, leadership and Organization: the globe study of 62 societies. 1985

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. especial, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANCINI, William Sampaio. A gestão do conhecimento: Contactando estratégia e valor para a empresa. **RAE électron**. São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences**. London & New Delhi: Sage Publications, 2001.

HOUSE, Robert J.; et alii. **Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, 2009.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, Alexandre Barbosa. Gestão do Conhecimento em Empresas Classe Mundial. **Gestão do Conhecimento: Logística, cadeia de suprimentos e arranjos produtivos**. Cidade, v. X, n. X, p. X-X, 2007.

MIGUELES, Carmen. Metamorfose Organizacional e a fábula da barata na lata. **Pensamento Nacional Acadêmico. Hsmmanagement**, cidade, v. X, n. 93, jul./ago. 2013.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio [organizadores]; FLEURY, Angela; et alii. **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Túlio. Sua empresa já fez diagnóstico de intangíveis? Pensamento Nacional Acadêmico. **Hsmmanagement**, cidade, v. X, n. 85, mar./abr. 2011.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: Estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORENO, Walter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Cidade, v. 17, n. 1, jan./mar. 2012.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2003.

POTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SILVA, Antonio Braz de Oliveira; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Gestão do conhecimento e teoria da firma. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3., set./dez. 2009.

SILVA, Sergio Luiz da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, mai./ago. 2004.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZMRECSÁNYI, Tamás. Contribuição de Edith Penrose (1919-1996) à historiografia das empresas multinacionais. **história econômica & história de empresas**, cidade, v. XI. n. 1, p. 5-27, 2008.

TEIXEIRA, Filho. **Gerenciando o conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio editora, 2001.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. **Ética para executivos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

TORQUATO, Berenice Maria de Lima; CONTADOR, José Celso. Guia para implementar a gestão do conhecimento. In: **XIII SIMPEP**, Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

UBEDA, Cristina Lourenço. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. **XIII SIMPEP**, Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

VASCONCELOS, Flavio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, out./dez. 2001.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Alvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 1994.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edison Pinheiro; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Aprendizagem Organizacional e desenvolvimento de

competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Perspectiva Produto & Produção**, Cidade, v. 10, n. 1, p. 54-74, fev. 2009.

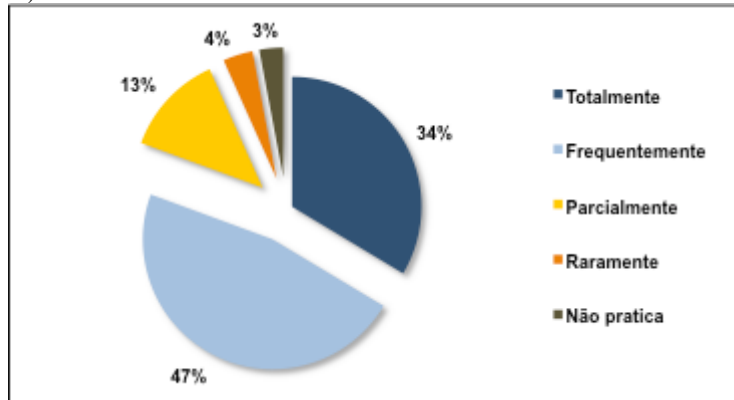


## Criação do Conhecimento

Gráfico 1 - O conhecimento prático é incentivado como rotina de aprendizado e treinamento ?

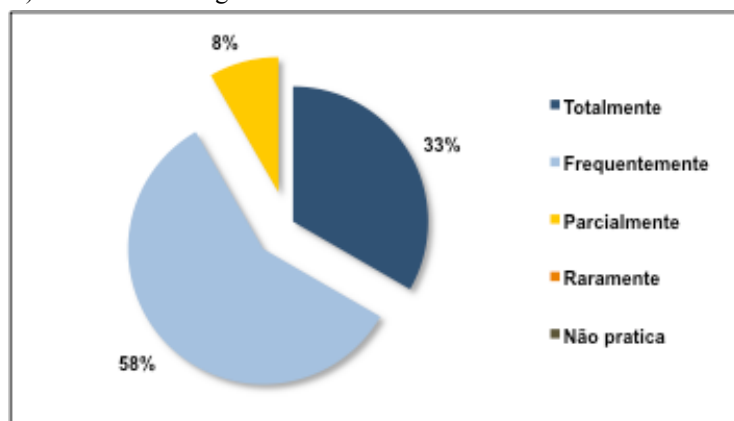
Os 132 funcionários entenderam que frequentemente este conhecimento, é favorecido e estimulado por práticas de treinamento presencial e pelas rotinas de trabalho. A média gerência e a alta gerência também coadunam com a mesma percepção, respondendo respectivamente ser frequentemente e totalmente encontrada na empresa.

A) Todos os 132 colaboradores:



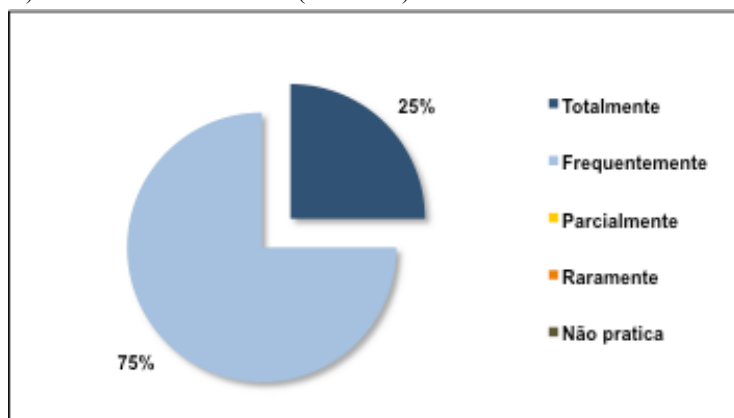
Totalmente	45	34%
Frequentemente	63	47%
Parcialmente	17	13%
Raramente	5	4%
Não pratica	4	3%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	4	33%
Frequentemente	7	58%
Parcialmente	1	8%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

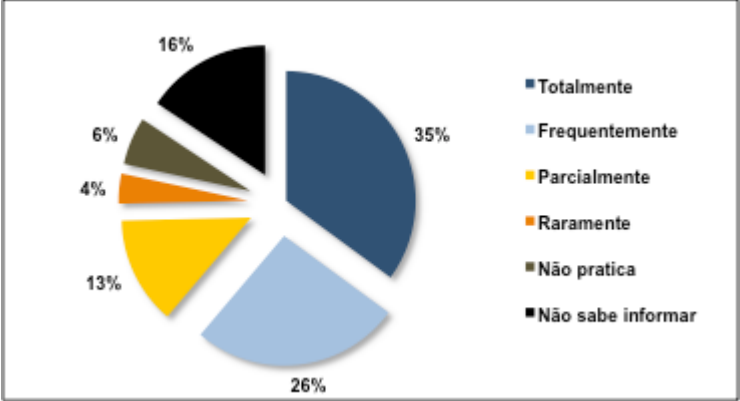


Totalmente	1	25%
Frequentemente	3	75%
Parcialmente	0	0%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 2 - Para a criação de um produto a empresa costuma se reunir com membros de várias áreas?

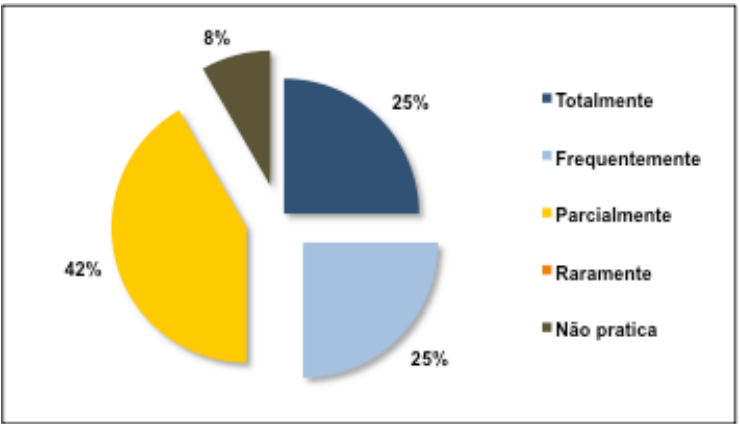
Os funcionários acreditam totalmente que a empresa, ao criar um produto, trabalhe com o princípio da variedade de requisito, pois integra diferentes pessoas de diferentes áreas. A média gerência não compartilha desta opinião porque observamos uma resposta expressiva de parcialmente, porém a Diretoria acredita que frequentemente esta prática ocorra na empresa.

A) Todos os 132 colaboradores:



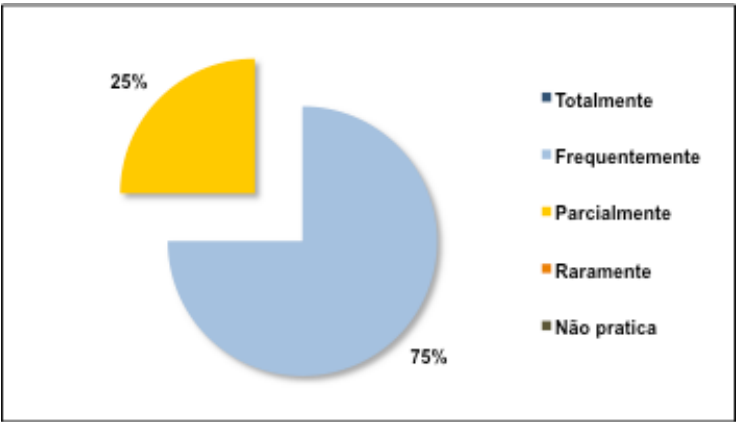
Totalmente	47	35%
Frequentemente	35	26%
Parcialmente	18	13%
Raramente	5	4%
Não pratica	8	6%
Não sabe informar	21	16%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	3	25%
Frequentemente	3	25%
Parcialmente	5	42%
Raramente	0	0%
Não pratica	1	8%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

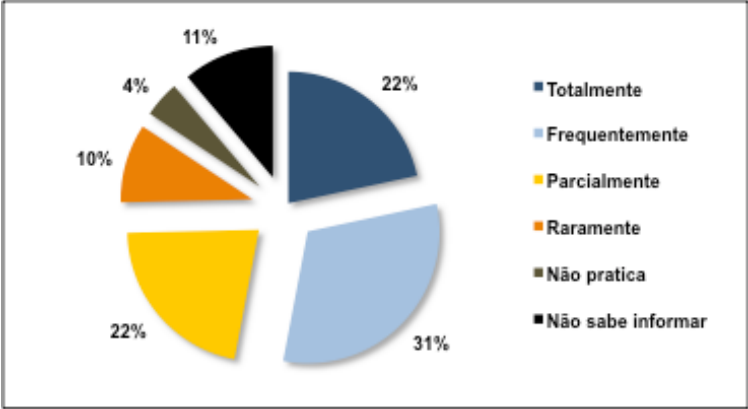


Totalmente	0	0%
Frequentemente	3	75%
Parcialmente	1	25%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 3 - A empresa oferece uma distinção entre conhecimento, informação e dados para as áreas?

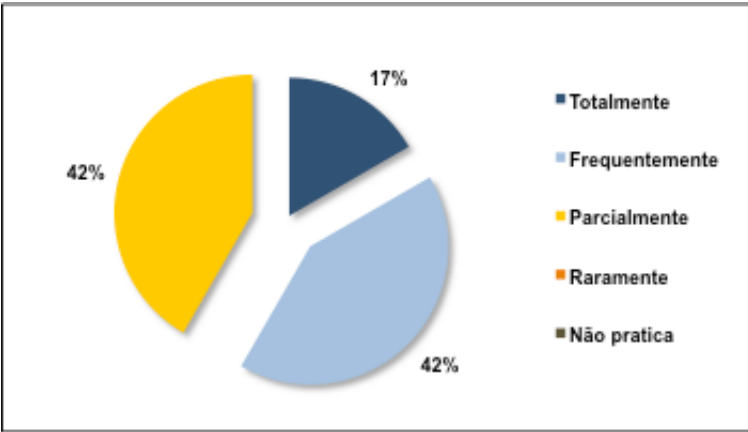
Os funcionários apresentam uma percepção dispersa neste item de distinção clara entre os significados de conhecimento, informação e dados. A média gerente apresenta percepção semelhante ao grupo de funcionários e a alta gerência(Diretoria) difere qualitativamente dos dois grupos anteriores, revelando que essa distinção raramente ocorra na empresa.

A) Todos os 132 colaboradores:



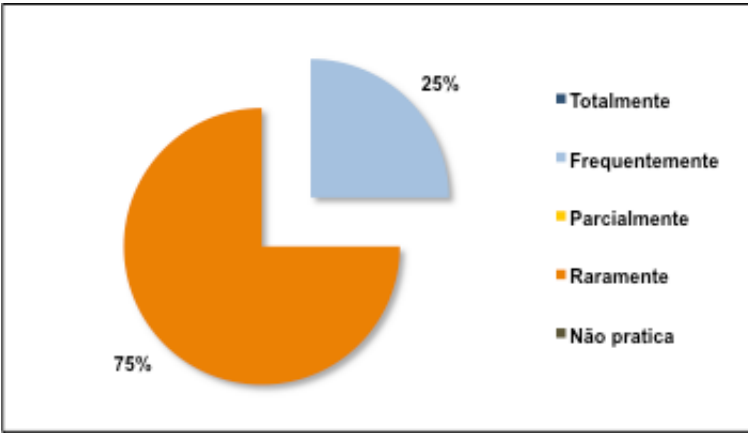
Totalmente	29	22%
Frequentemente	42	31%
Parcialmente	29	22%
Raramente	13	10%
Não pratica	6	4%
Não sabe informar	15	11%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	2	17%
Frequentemente	5	42%
Parcialmente	5	42%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

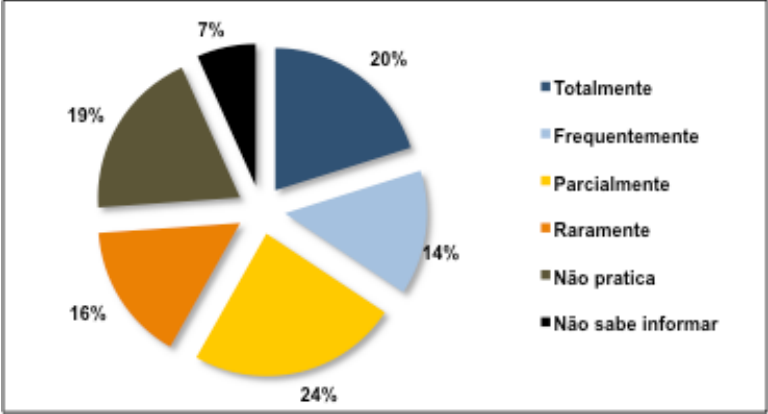


Totalmente	0	0%
Frequentemente	1	25%
Parcialmente	0	0%
Raramente	3	75%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 4 - A empresa possui espaços reais ou virtuais para a troca de informação e experiências?

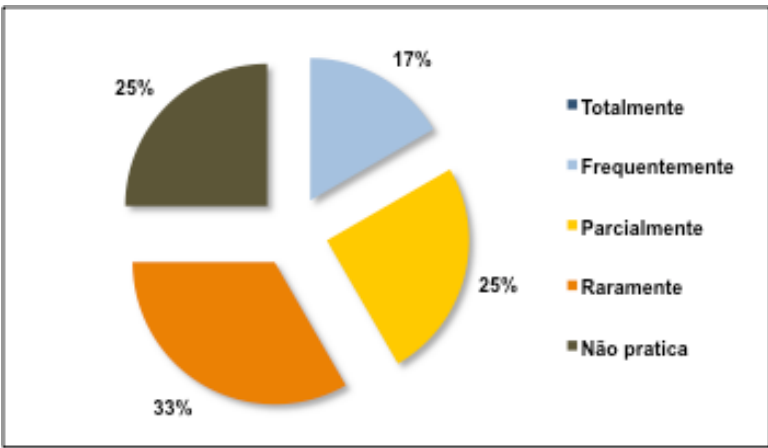
Os funcionários percebem que a empresa parcialmente reserva espaço físico e virtual para as trocas de experiência. Esta percepção de ausência é compartilhada pelos dois outros grupos, média gerência, que acredita que raramente esse espaço virtual ou físico surja, e a alta gerência (Diretoria), que acredita que a empresa não tenha esse espaço em suas dependências físicas, ou na rede.

A) Todos os 132 colaboradores:



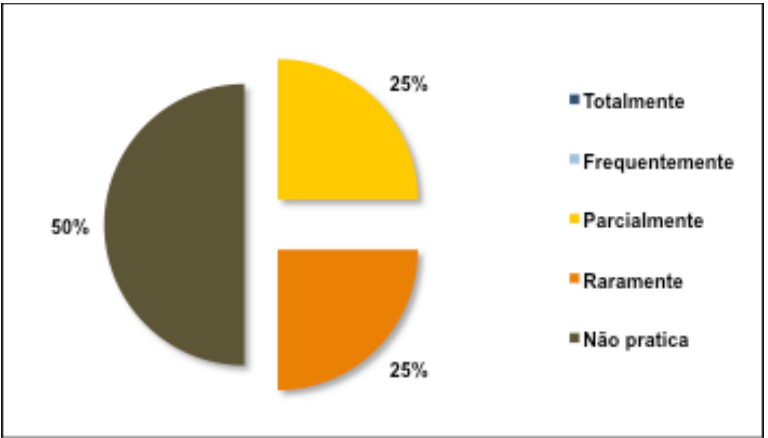
Totalmente	27	20%
Frequentemente	19	14%
Parcialmente	32	24%
Raramente	21	16%
Não pratica	26	19%
Não sabe informar	9	7%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	0	0%
Frequentemente	2	17%
Parcialmente	3	25%
Raramente	4	33%
Não pratica	3	25%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

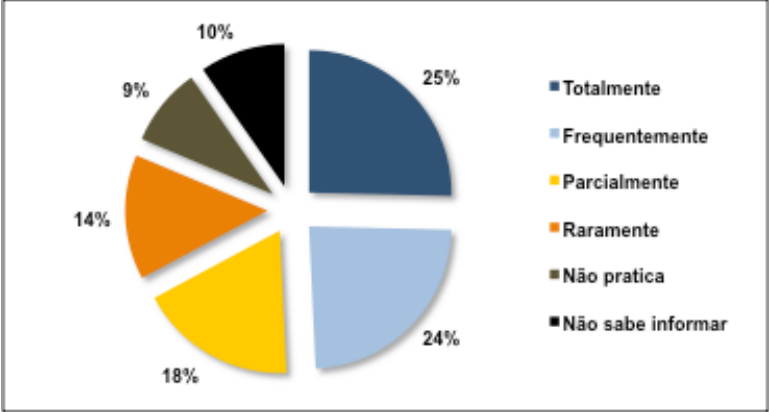


Totalmente	0	0%
Frequentemente	0	0%
Parcialmente	1	25%
Raramente	1	25%
Não pratica	2	50%
Total	4	

Gráfico 5 - A empresa possui mecanismo de monitoramento para saber se todos os funcionários, independentes do nível hierárquico, sabem qual a direção que a empresa quer seguir?

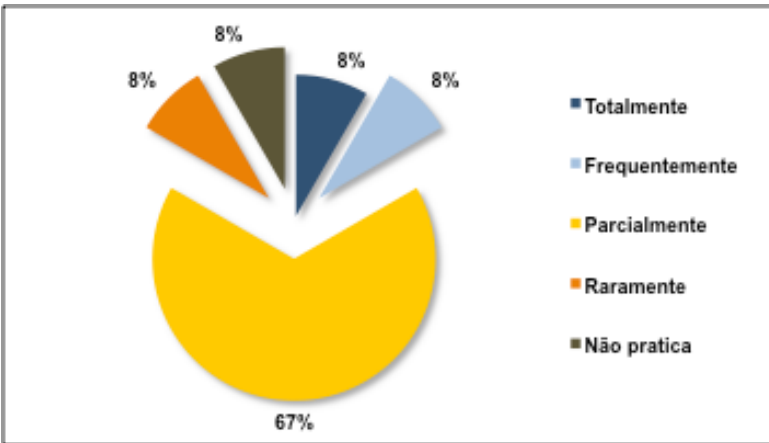
Os funcionários acreditam que o grupo sabe exatamente que direção seguir, o que traz a condição de autonomia para suas ações e comportamentos, porém a gerência acredita que os funcionários sabem que direção seguir parcialmente, e os Diretores acreditam que raramente o grupo saiba que direção seguir.

A) Todos os 132 colaboradores:



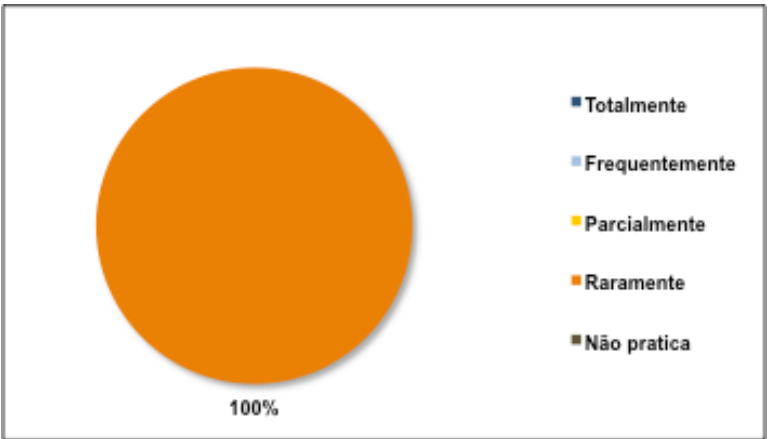
Totalmente	34	25%
Frequentemente	32	24%
Parcialmente	24	18%
Raramente	19	14%
Não pratica	12	9%
Não sabe informar	13	10%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	1	8%
Frequentemente	1	8%
Parcialmente	8	67%
Raramente	1	8%
Não pratica	1	8%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

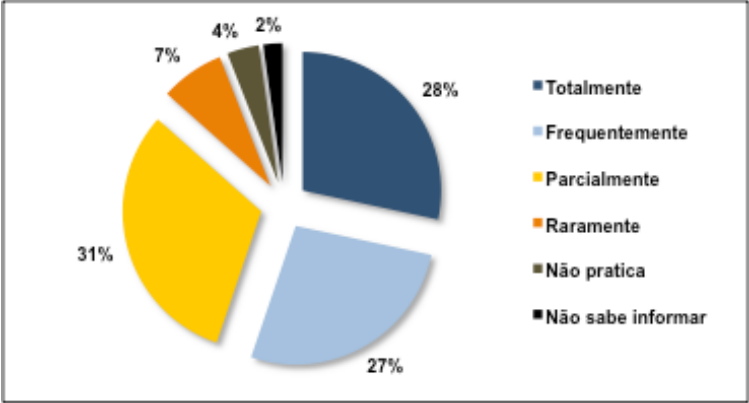


Totalmente	0	0%
Frequentemente	0	0%
Parcialmente	0	0%
Raramente	4	100%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 6 - Os erros nas tarefas de trabalho são considerados ferramenta de aprendizado organizacional?

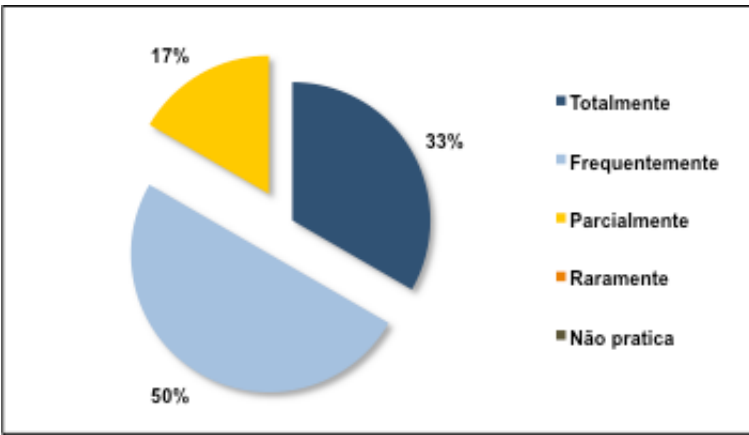
Quanto aos erros, são parcialmente vistos como forma de aprendizagem pelos funcionários, o que difere da percepção da gerência e da alta gerência (Diretoria), que acreditam que a empresa é tolerante com os erros e, frequentemente, são vistos como ferramentas de aprendizado organizacional.

A) Todos os 132 colaboradores:



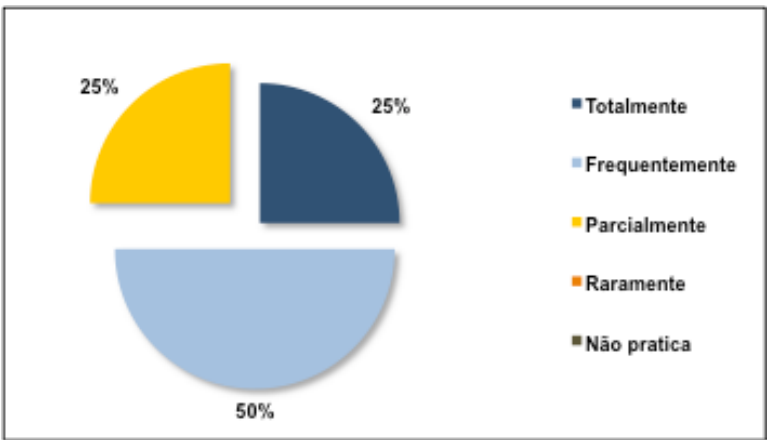
Totalmente	38	28%
Frequentemente	36	27%
Parcialmente	42	31%
Raramente	10	7%
Não pratica	5	4%
Não sabe informar	3	2%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	4	33%
Frequentemente	6	50%
Parcialmente	2	17%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

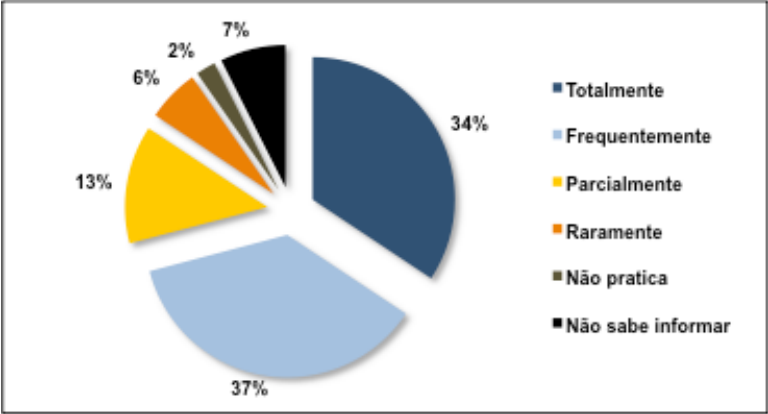


Totalmente	1	25%
Frequentemente	2	50%
Parcialmente	1	25%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 7 - No comportamento da alta-gerência se identifica a constância dos propósitos organizacionais?

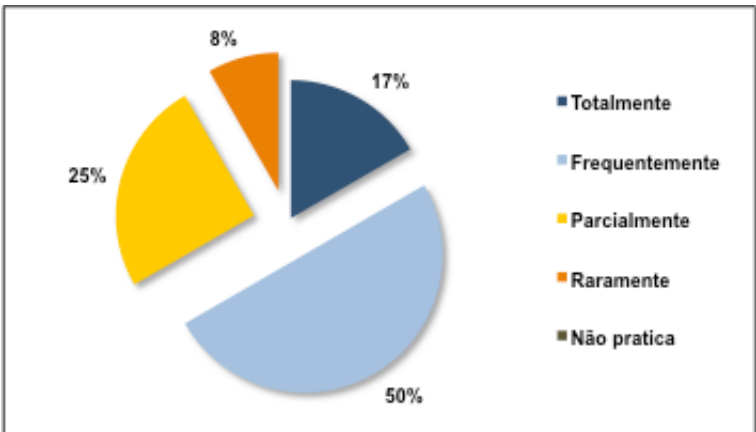
Com relação a constância de propósitos organizacionais da alta gerência os funcionários reconhecem que frequentemente esse comportamento ocorra. Essa percepção é compartilhada pelos outros dois grupos a média gerência e alta gerência que se auto-avalia como tendo constância de propósito.

A) Todos os 132 colaboradores:



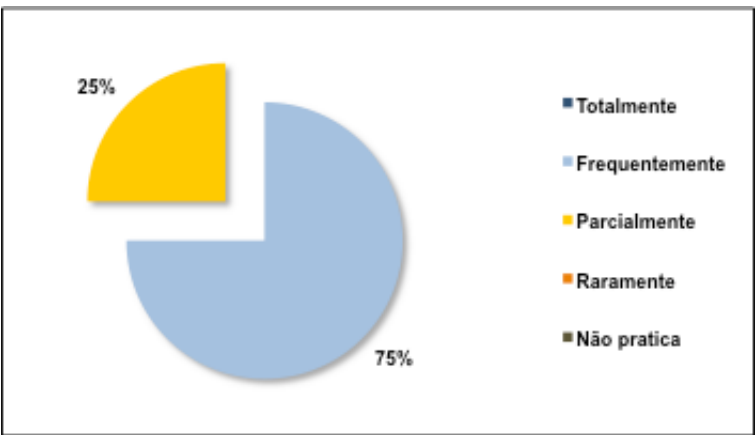
Totalmente	46	34%
Frequentemente	49	37%
Parcialmente	18	13%
Raramente	8	6%
Não pratica	3	2%
Não sabe informar	10	7%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	2	17%
Frequentemente	6	50%
Parcialmente	3	25%
Raramente	1	8%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

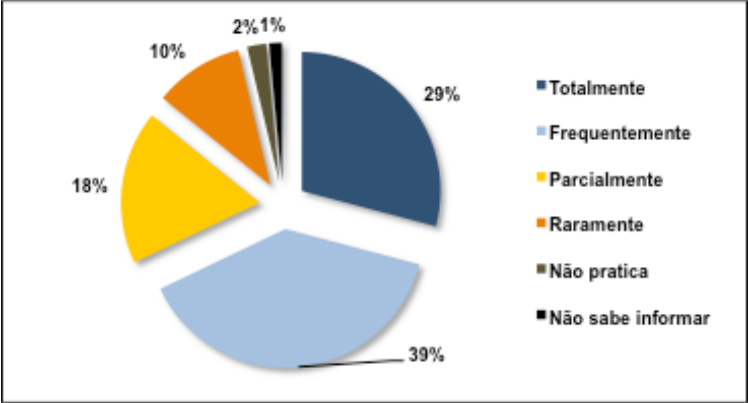


Totalmente	0	0%
Frequentemente	3	75%
Parcialmente	1	25%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 8 - Para a resolução de um problema a empresa costuma se reunir com membros preparados de diversas áreas?

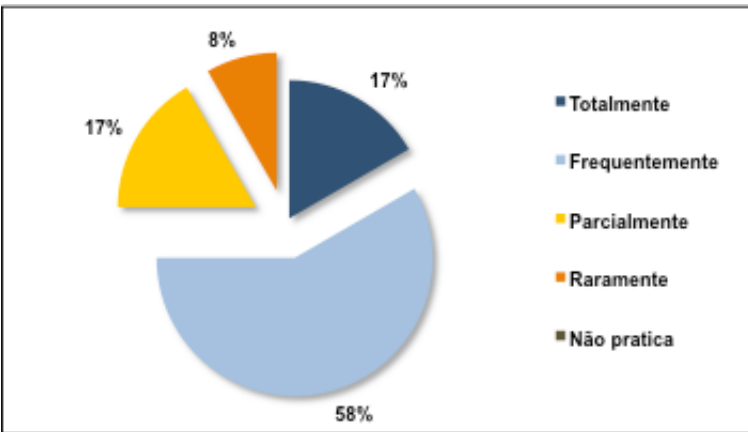
Ao responder sobre a resolução de um problema todos os três grupos percebem frequentemente que a empresa costuma reunir com membros preparados de diversas áreas.

A) Todos os 132 colaboradores:



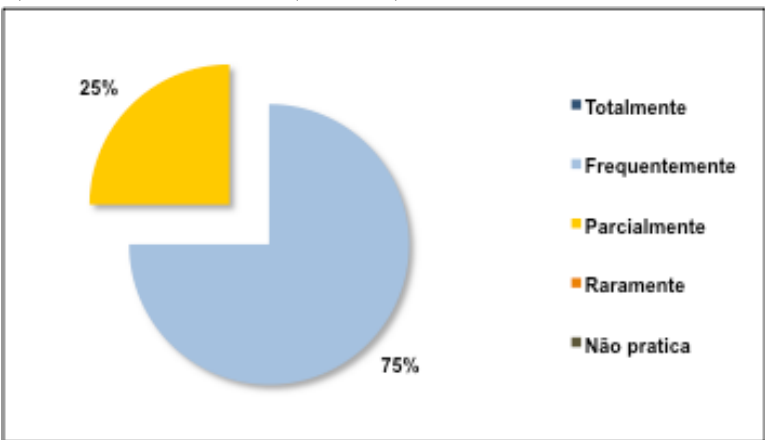
Totalmente	39	29%
Frequentemente	52	39%
Parcialmente	24	18%
Raramente	14	10%
Não pratica	3	2%
Não sabe informar	2	1%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	2	17%
Frequentemente	7	58%
Parcialmente	2	17%
Raramente	1	8%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)



Totalmente	0	0%
Frequentemente	3	75%
Parcialmente	1	25%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	4	

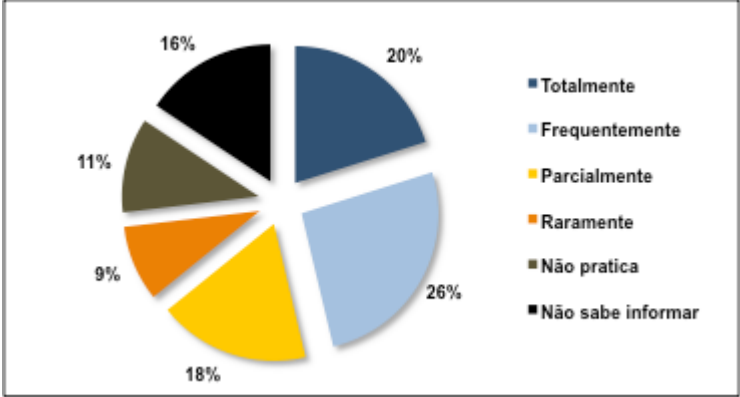


Armazenamento do Conhecimento

Gráfico 9 - A empresa mantém atualizado registros e documentos que levam a criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional?

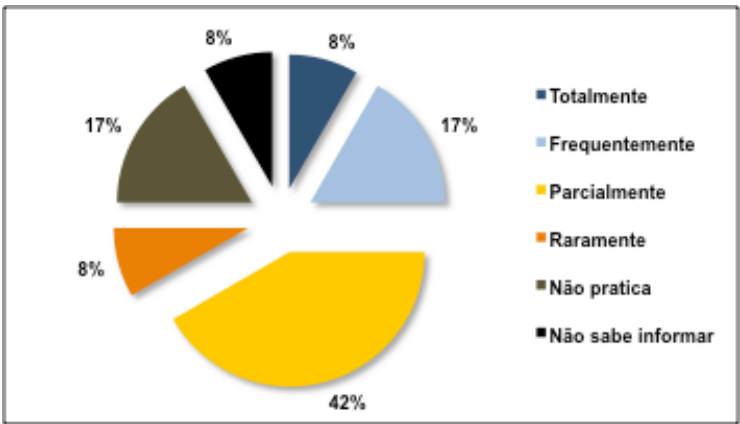
Os funcionários respondem de forma dispersa sobre quanto à atualização e registro do conhecimento, são armazenados formando a memória organizacional. Essa percepção de criação dos repositórios de conhecimento e da memória organizacional é percebida como parcialmente pela média gerência e a alta gerência entende que a empresa raramente procede de forma a atualizar e manter registros que formem a memória organizacional.

A) Todos os 132 colaboradores:



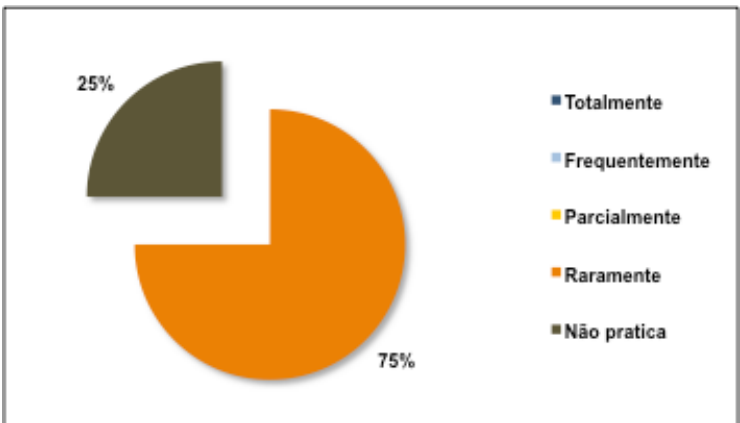
Totalmente	27	20%
Frequentemente	35	26%
Parcialmente	24	18%
Raramente	12	9%
Não pratica	15	11%
Não sabe informar	21	16%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	1	8%
Frequentemente	2	17%
Parcialmente	5	42%
Raramente	1	8%
Não pratica	2	17%
Não sabe informar	1	8%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)



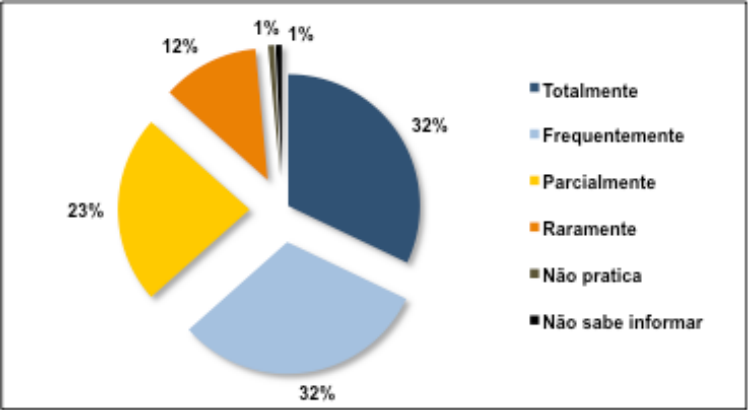
Totalmente	0	0%
Frequentemente	0	0%
Parcialmente	0	0%
Raramente	3	75%
Não pratica	1	25%
Total	4	

Compartilhamento do Conhecimento

Gráfico 10 - A empresa possui compartilhamento do conhecimento dos novos processos, procedimentos e práticas das áreas?

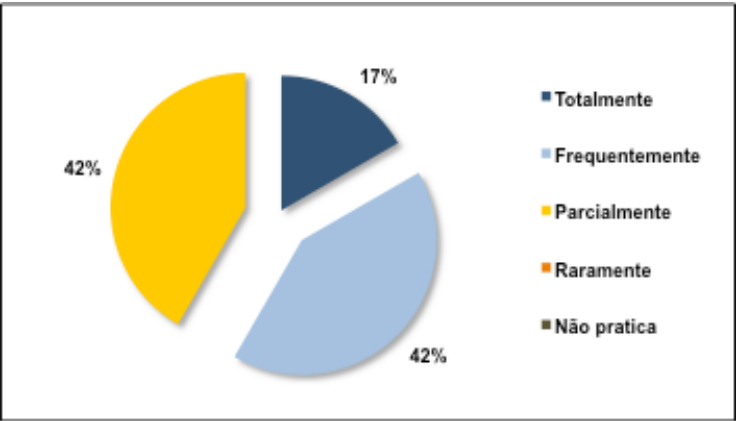
Os funcionários percebem que os novos processos de trabalho são totalmente compartilhados com as outras áreas, em contraponto, com a percepção da média gerência e da alta gerência(Diretoria)que demonstram dispersão da compreensão se os novos conhecimentos, processos e práticas das áreas são compartilhados.

A) Todos os 132 colaboradores:



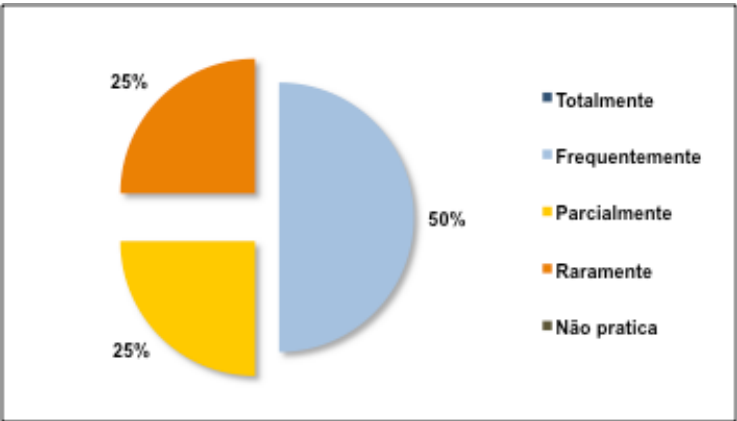
Totalmente	43	32%
Frequentemente	42	32%
Parcialmente	31	23%
Raramente	16	12%
Não pratica	1	1%
Não sabe informar	1	1%
Total	133	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	2	17%
Frequentemente	5	42%
Parcialmente	5	42%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

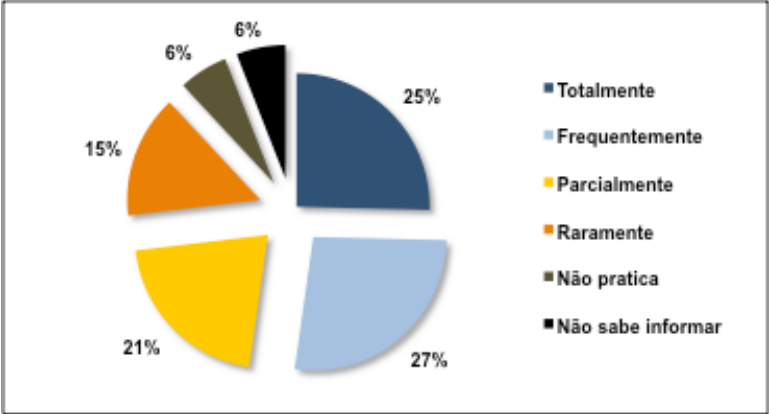


Totalmente	0	0%
Frequentemente	2	50%
Parcialmente	1	25%
Raramente	1	25%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 11 - A empresa possui práticas de socialização do conhecimento adquirido por uma área, ou seja o que uma área faz de dá certo é compartilhado para todos se beneficiarem?

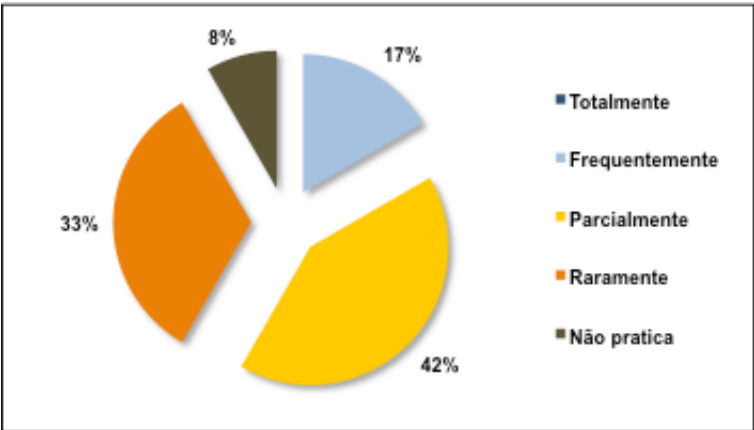
Os funcionários acreditam que o compartilhamento ocorra frequentemente; para eles as áreas adquirem conhecimento e o socializam , independente da hierarquia que a área ocupa no organograma da empresa. A gerência e a alta gerência compartilham da mesma opinião, revelando que frequentemente a empresa compartilha o conhecimento, porém discordam que esse compartilhamento seja independente da hierarquia.

A) Todos os 132 colaboradores:



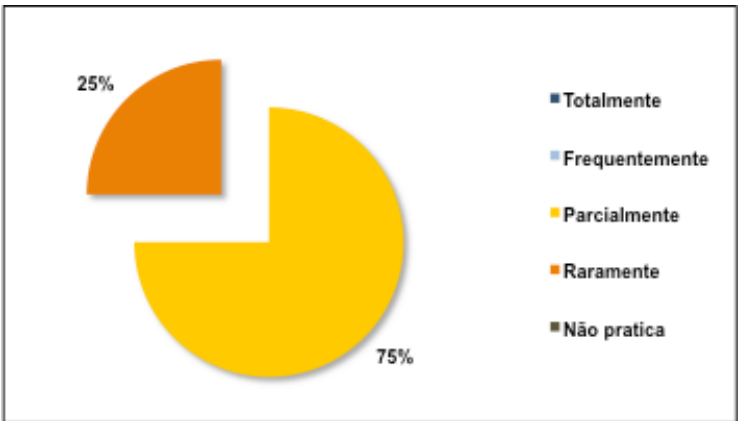
Totalmente	34	25%
Frequentemente	36	27%
Parcialmente	28	21%
Raramente	20	15%
Não pratica	8	6%
Não sabe informar	8	6%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	0	0%
Frequentemente	2	17%
Parcialmente	5	42%
Raramente	4	33%
Não pratica	1	8%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

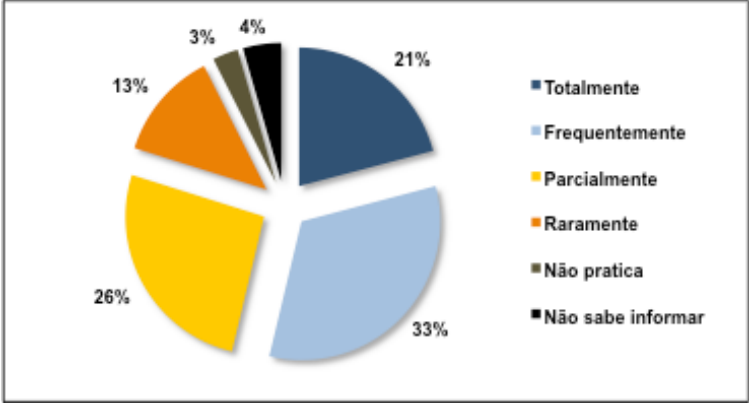


Totalmente	0	0%
Frequentemente	0	0%
Parcialmente	3	75%
Raramente	1	25%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 12 - Os processos de trabalho são frequentemente aprimorados e divulgados por todas as áreas?

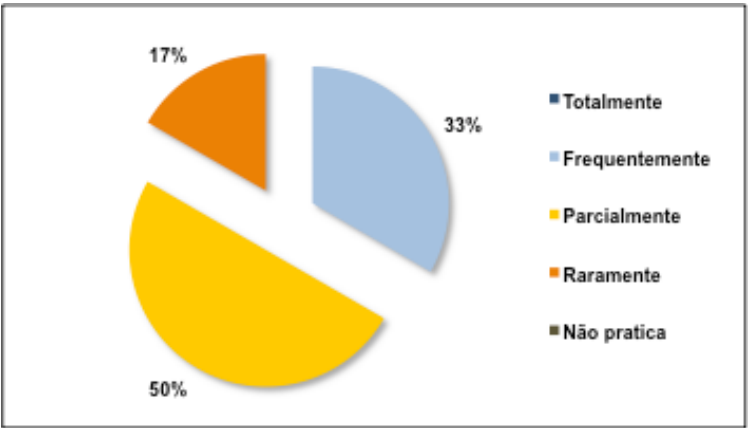
Os funcionários percebem que os processos de trabalho são frequentemente aprimorados e divulgados, em contraponto, com a percepção tanto da média gerência como da alta gerência que percebem parcialmente essa ação de aprimoramento e compartilhamento com todas as áreas.

A) Todos os 132 colaboradores:



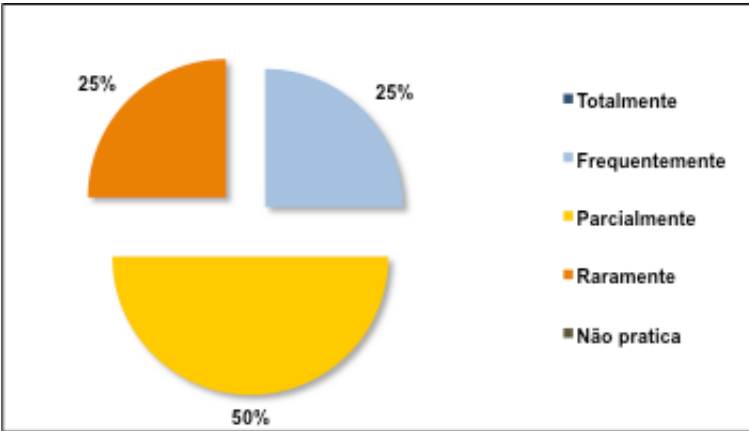
Totalmente	28	21%
Frequentemente	44	33%
Parcialmente	35	26%
Raramente	17	13%
Não pratica	4	3%
Não sabe informar	6	4%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	0	0%
Frequentemente	4	33%
Parcialmente	6	50%
Raramente	2	17%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

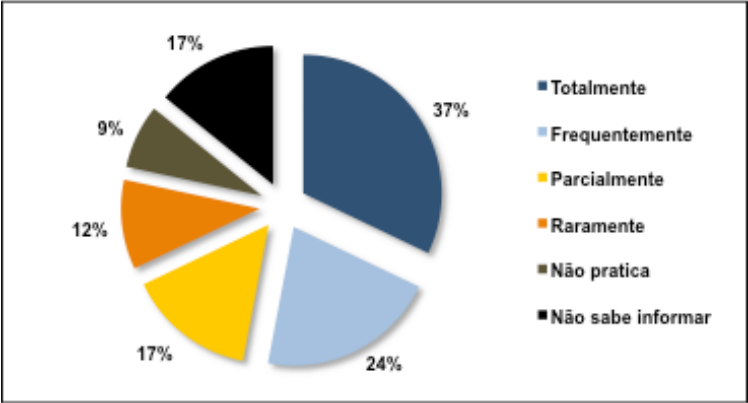


Totalmente	0	0%
Frequentemente	1	25%
Parcialmente	2	50%
Raramente	1	25%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 13 - A empresa possui avaliação e mensuração do capital intelectual encontrados nos colaboradores?

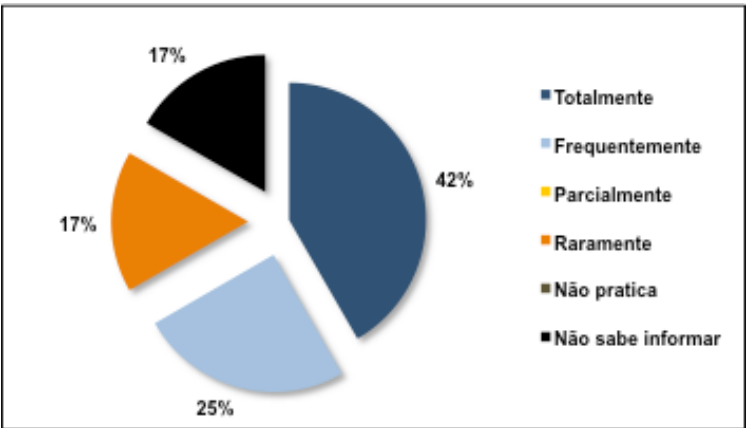
Quanto à avaliação do capital intelectual dos seus colaboradores, os funcionários entendem que essa avaliação ocorre totalmente, a média gerência também compartilha da mesma opinião e a alta gerência discorda totalmente, afirmando que essa prática não existe na empresa.

A) Todos os 132 colaboradores:



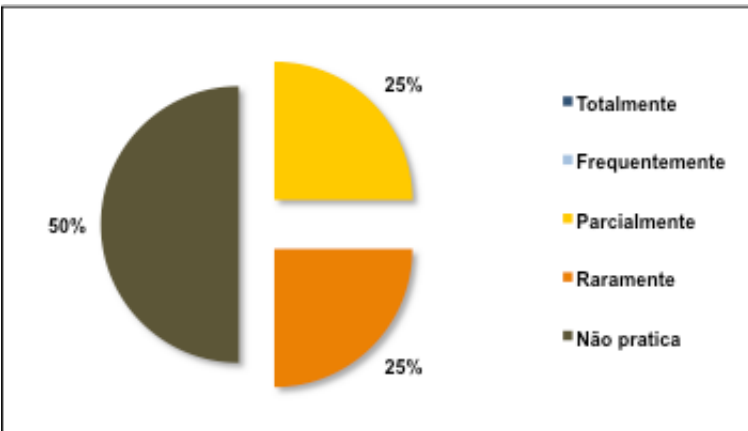
Totalmente	43	37%
Frequentemente	28	24%
Parcialmente	20	17%
Raramente	14	12%
Não pratica	10	9%
Não sabe informar	19	17%
Total	115	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	5	42%
Frequentemente	3	25%
Parcialmente	0	0%
Raramente	2	17%
Não pratica	0	0%
Não sabe informar	2	17%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

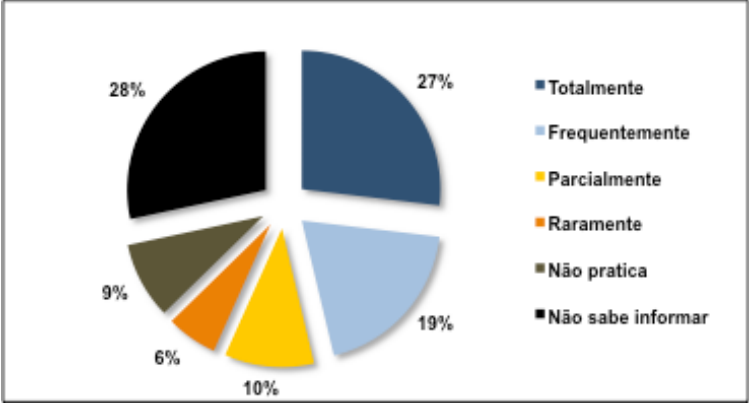


Totalmente	0	0%
Frequentemente	0	0%
Parcialmente	1	25%
Raramente	1	25%
Não pratica	2	50%
Total	4	

Gráfico 14 - A empresa possui avaliação e mensuração do capital intelectual encontrados nos gerentes?

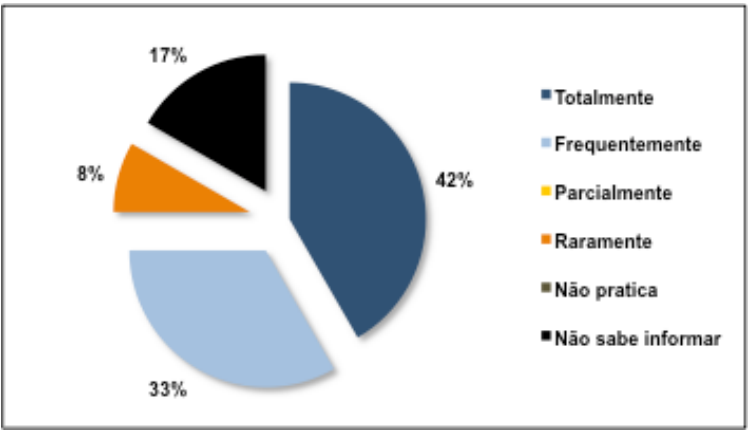
Quanto à avaliação do capital intelectual dos seus gerentes, os funcionários entendem que essa avaliação ocorre totalmente, a média gerência também compartilha da mesma opinião e a alta gerência discorda totalmente, afirmando que essa prática não existe na empresa.

A) Todos os 132 colaboradores:



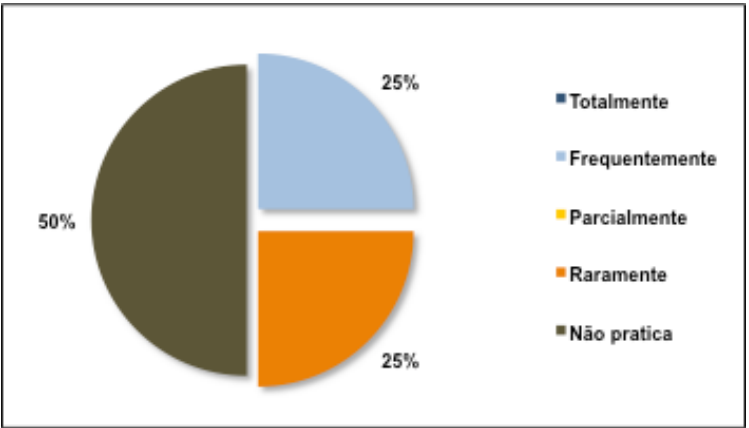
Totalmente	36	27%
Frequentemente	26	19%
Parcialmente	14	10%
Raramente	8	6%
Não pratica	12	9%
Não sabe informar	38	28%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	5	42%
Frequentemente	4	33%
Parcialmente	0	0%
Raramente	1	8%
Não pratica	0	0%
Não sabe informar	2	17%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

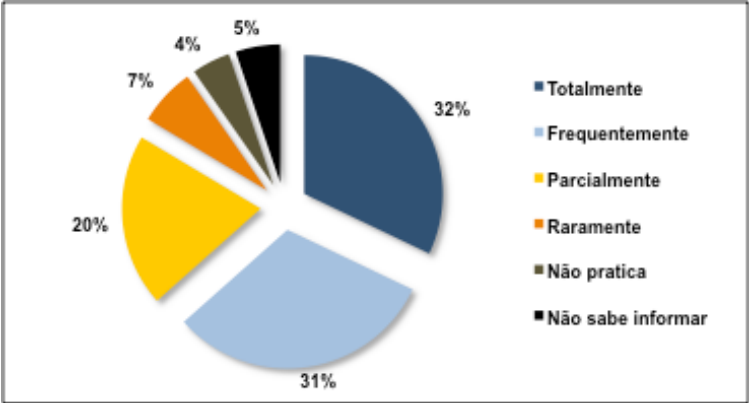


Totalmente	0	0%
Frequentemente	1	25%
Parcialmente	0	0%
Raramente	1	25%
Não pratica	2	50%
Total	4	

Gráfico 15 - A média-gerência tem função integrativa/orientadora entre os objetivos da diretoria e a ação dos subordinados?

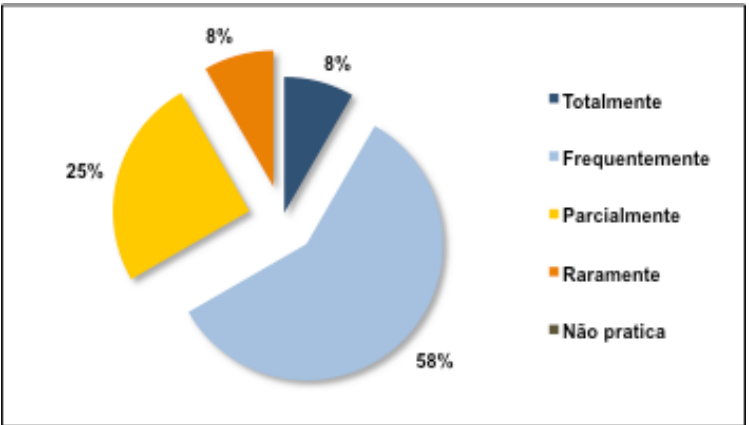
Os funcionários percebem totalmente que a média-gerência cumpre a função integrativa entre os objetivos da diretoria e as ações dos subordinados, a média gerência concorda com o grupo de funcionários e a alta gerência (Diretoria) discorda da posição dos grupos anteriores e não reconhece essa função integrativa da média-gerência.

A) Todos os 132 colaboradores:



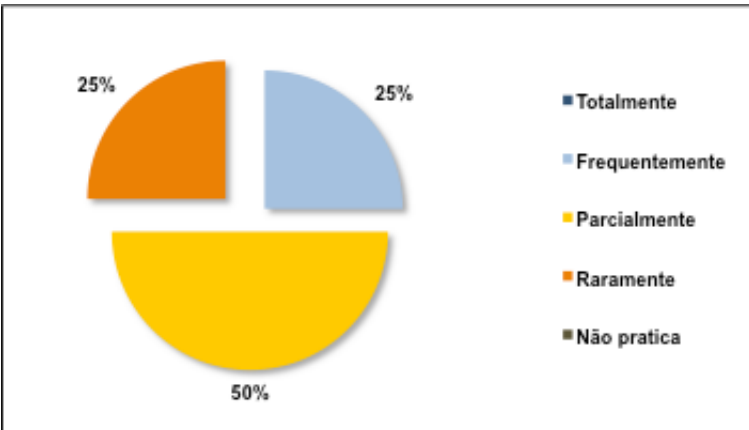
Totalmente	43	32%
Frequentemente	42	31%
Parcialmente	27	20%
Raramente	9	7%
Não pratica	6	4%
Não sabe informar	7	5%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	1	8%
Frequentemente	7	58%
Parcialmente	3	25%
Raramente	1	8%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)



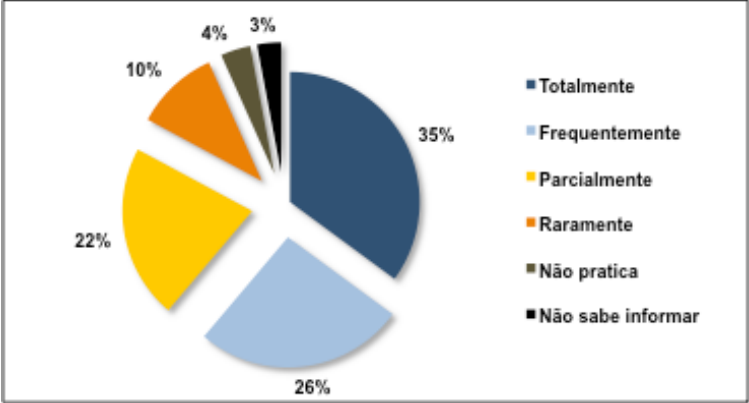
Totalmente	0	0%
Frequentemente	1	25%
Parcialmente	2	50%
Raramente	1	25%
Não pratica	0	0%
Total	4	

**Transferência do Conhecimento**

Gráfico 16 - Os canais de compartilhamento do conhecimento estão disponíveis para todos sendo rápido para encontrar e acessar?

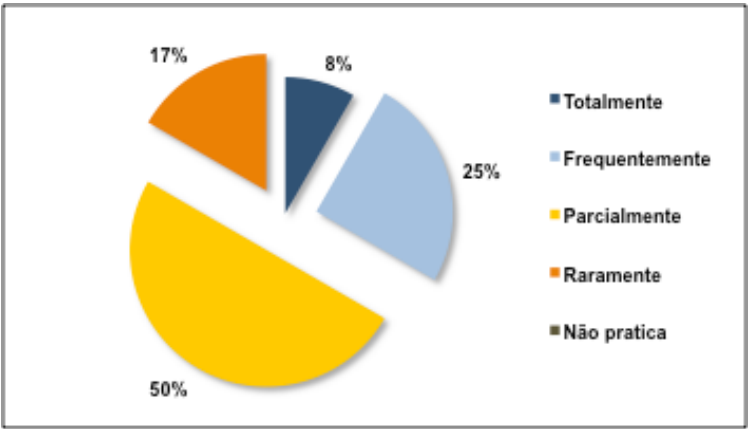
Quando avaliamos a transferência do conhecimento, os funcionários em sua grande maioria percebem que a empresa possui canais de integração rápidos, de fácil acesso e disponível para todos. A média gerência entende que esses canais integradores existam parcialmente e a alta gerência entende que raramente eles cumprem essa função de integrar, estar disponível a todos e ser de fácil acesso.

A) Todos os 132 colaboradores:



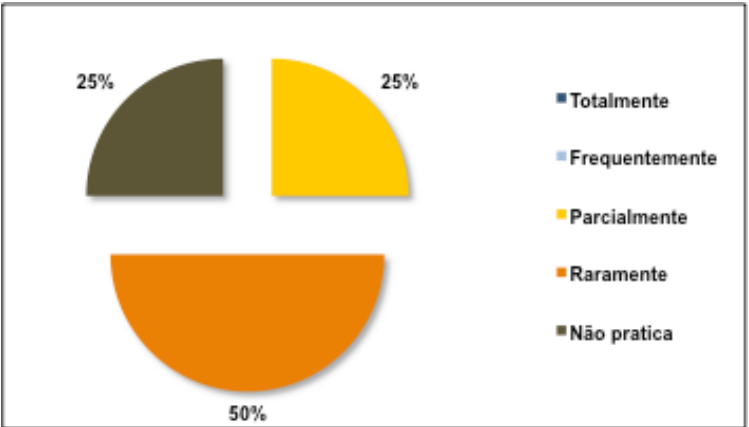
Totalmente	47	35%
Frequentemente	35	26%
Parcialmente	29	22%
Raramente	14	10%
Não pratica	5	4%
Não sabe informar	4	3%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	1	8%
Frequentemente	3	25%
Parcialmente	6	50%
Raramente	2	17%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)



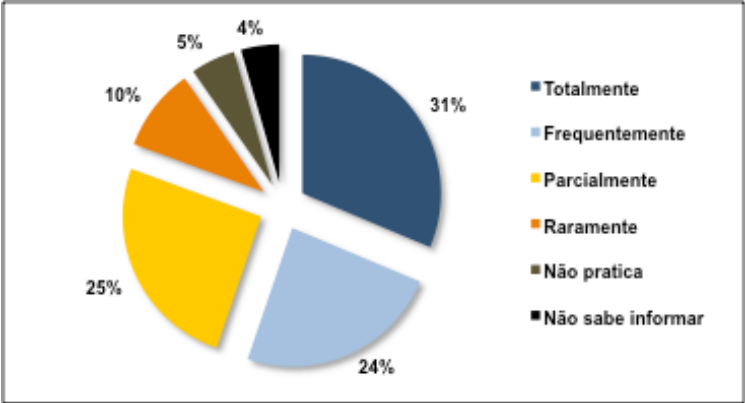
Totalmente	0	0%
Frequentemente	0	0%
Parcialmente	1	25%
Raramente	2	50%
Não pratica	1	25%
Total	4	



Gráfico 17 - A empresa possui sistemas integrados, redes de conexões para compartilhar o conhecimento em todos os níveis da empresa?

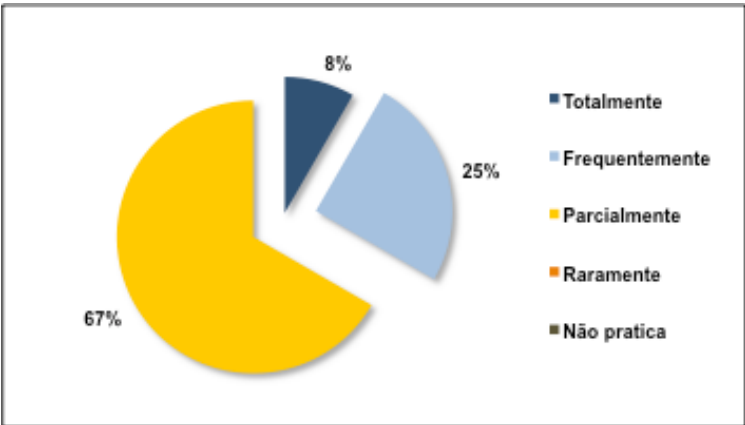
Quando nos referimos à integração do conhecimento nos vários níveis da empresa, em função de sistemas integrados, os funcionários em sua grande maioria percebem que a empresa os possui, porém a média gerência percebe de forma majoritária parcialmente enquanto a alta gerência (Diretoria) percebe quase que a inexistência desta integração.

A) Todos os 132 colaboradores:



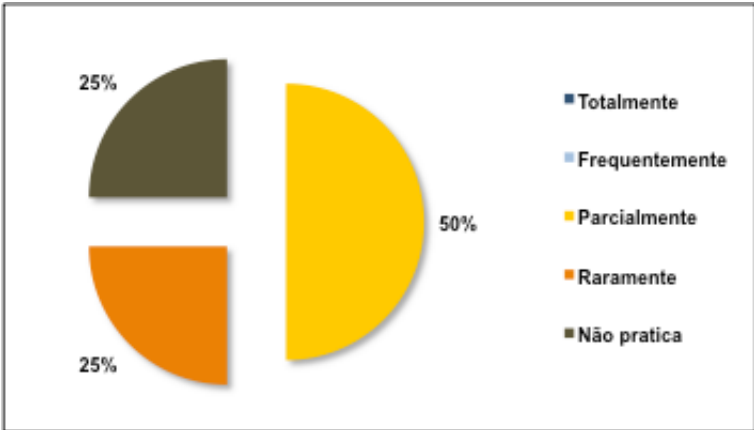
Totalmente	42	31%
Frequentemente	32	24%
Parcialmente	34	25%
Raramente	13	10%
Não pratica	7	5%
Não sabe informar	6	4%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	1	8%
Frequentemente	3	25%
Parcialmente	8	67%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)



Totalmente	0	0%
Frequentemente	0	0%
Parcialmente	2	50%
Raramente	1	25%
Não pratica	1	25%
Total	4	

Gráfico 18 - Quais canais a empresa disponibiliza para a pratica do compartilhamento?

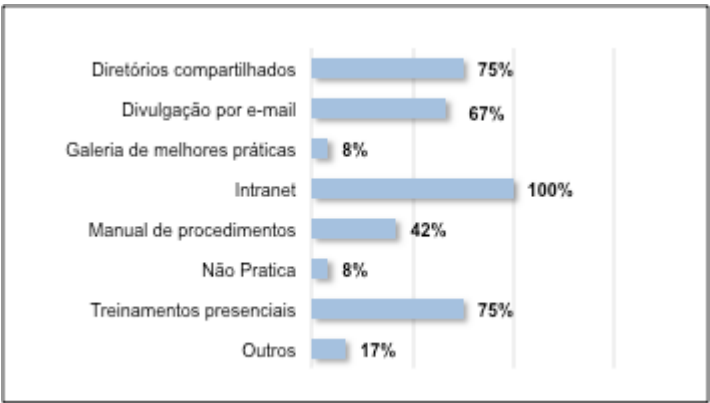
Ao exemplificar que canais eram utilizados internamente como integradores, as respostas foram para os três grupos a intranet. Em segundo lugar, os grupos variaram com respostas alternadas entre Treinamento presencial e divulgação de e-mail.

A) Todos os 132 colaboradores:



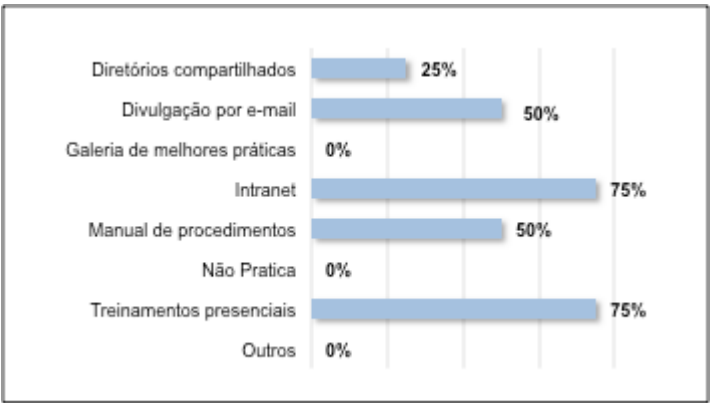
Diretórios compartilhados	39	29%
Divulgação por e-mail	106	79%
Galeria de melhores práticas	11	8%
Intranet	111	83%
Manual de procedimentos	49	37%
Não Pratica	3	2%
Treinamentos presenciais	92	69%
Outros	10	7%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Diretórios compartilhados	9	75%
Divulgação por e-mail	8	67%
Galeria de melhores práticas	1	8%
Intranet	12	100%
Manual de procedimentos	5	42%
Não Pratica	1	8%
Treinamentos presenciais	9	75%
Outros	2	17%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)



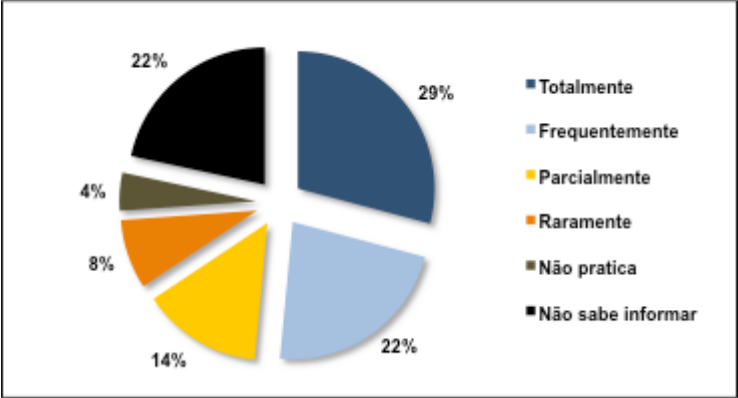
Diretórios compartilhados	1	25%
Divulgação por e-mail	2	50%
Galeria de melhores práticas		0%
Intranet	3	75%
Manual de procedimentos	2	50%
Não Pratica		0%
Treinamentos presenciais	3	75%
Outros		0%
Total	4	

Uso do Conhecimento

Gráfico 19 - A empresa possui avaliação e mensuração do valor encontrado no cliente e marca?

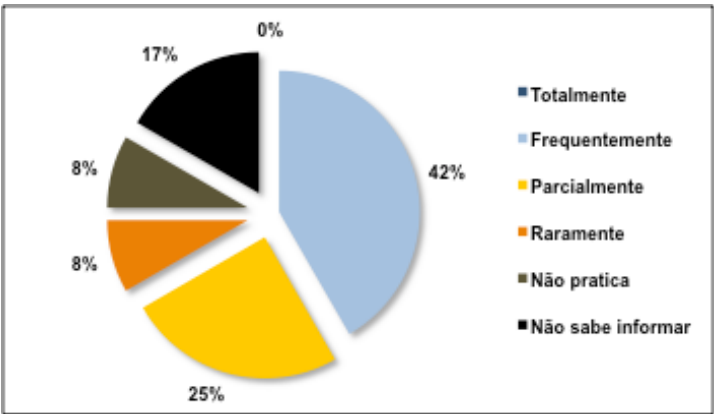
Quando avaliamos o uso do conhecimento em função da mensuração do valor da marca e do cliente há uma perda qualitativa da percepção entre os grupos: o grupo dos funcionários entende que há totalmente mensuração do valor da marca e do cliente, a média gerência entende que exista frequentemente e a alta gerência percebe como raramente.

A) Todos os 132 colaboradores:



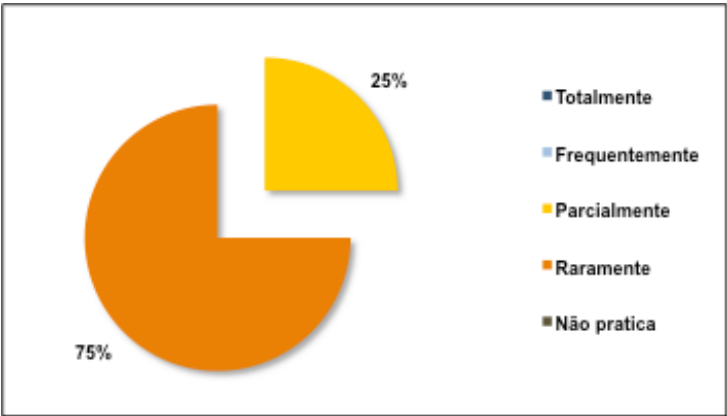
Totalmente	39	29%
Frequentemente	30	22%
Parcialmente	19	14%
Raramente	11	8%
Não pratica	6	4%
Não sabe informar	29	22%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	0	0%
Frequentemente	5	42%
Parcialmente	3	25%
Raramente	1	8%
Não pratica	1	8%
Não sabe informar	2	17%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

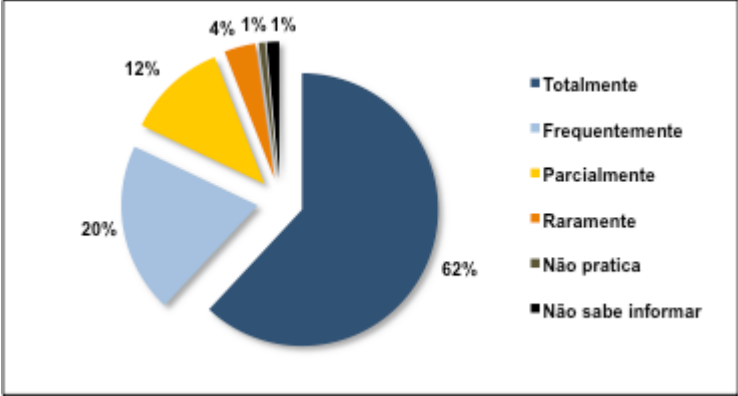


Totalmente	0	0%
Frequentemente	0	0%
Parcialmente	1	25%
Raramente	3	75%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 20 - A empresa estimula a inovação, criando e proporcionando um ambiente adequado e com possibilidades de repensar o que já existe?

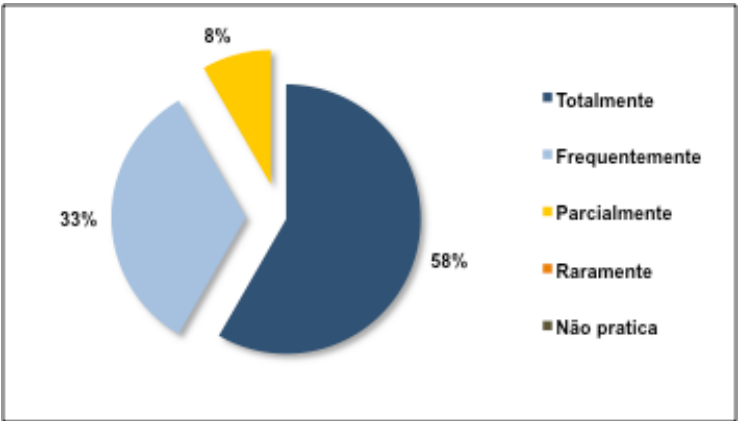
Com relação ao estímulo á inovação os funcionários percebem como totalmente, a média gerência compartilha da mesma percepção, porém a alta gerência discorda da posição dos demais grupos percebendo existir parcialmente o estímulo a inovação.

A) Todos os 132 colaboradores:



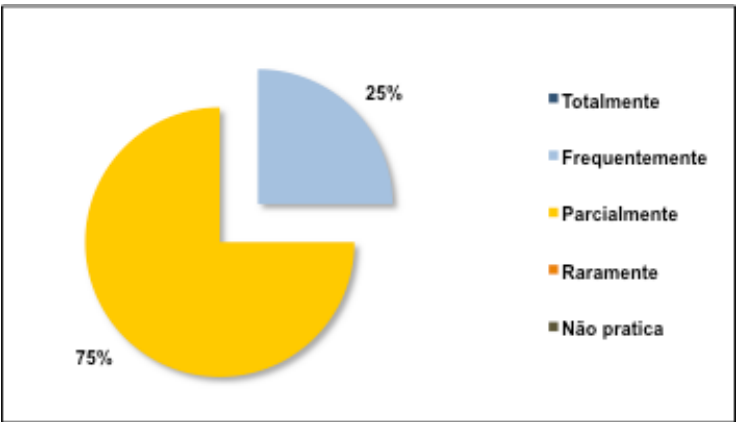
Totalmente	83	62%
Frequentemente	27	20%
Parcialmente	16	12%
Raramente	5	4%
Não pratica	1	1%
Não sabe informar	2	1%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	7	58%
Frequentemente	4	33%
Parcialmente	1	8%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)

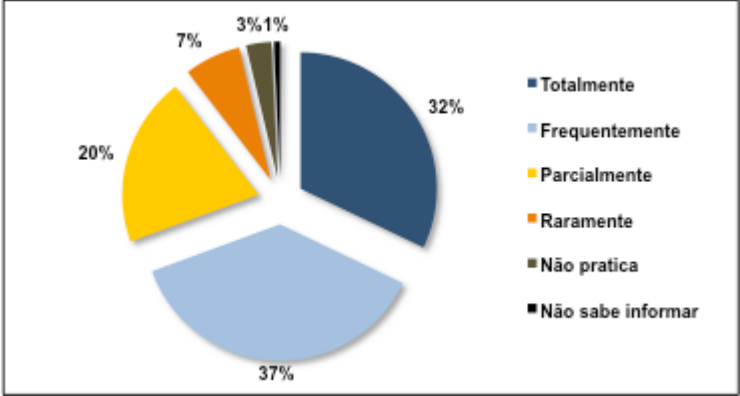


Totalmente	0	0%
Frequentemente	1	25%
Parcialmente	3	75%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	4	

Gráfico 21 - A empresa possui desenvolvimento das capacidades cognitivas dos indivíduos por meio de programa de melhoria de desempenho?

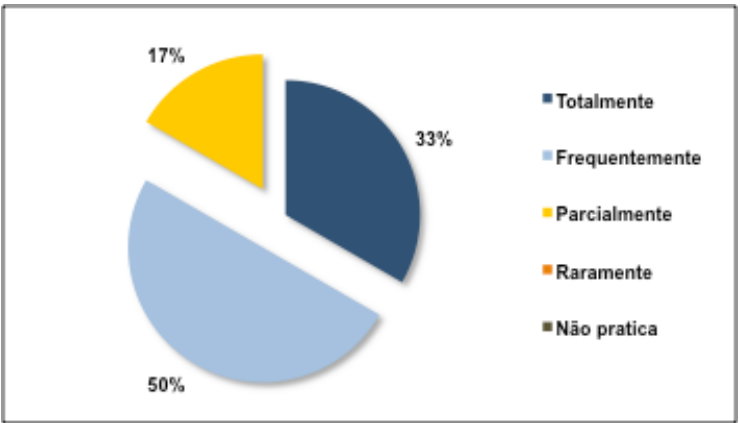
Com relação ao desenvolvimento das capacidades cognitivas por meio de melhoria de desempenho, todos os três grupos possuem avaliação positiva para este item.

A) Todos os 132 colaboradores:



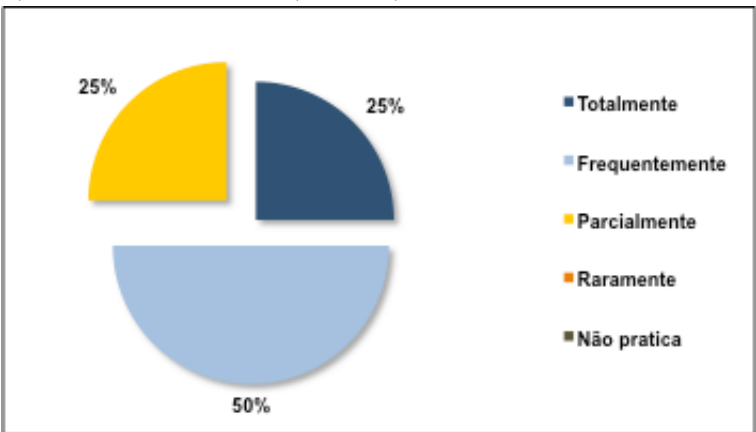
Totalmente	43	32%
Frequentemente	50	37%
Parcialmente	27	20%
Raramente	9	7%
Não pratica	4	3%
Não sabe informar	1	1%
Total	134	

B) Somente média-gerência:



Totalmente	4	33%
Frequentemente	6	50%
Parcialmente	2	17%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	12	

C) Somente Alta Gerência (Diretoria)



Totalmente	1	25%
Frequentemente	2	50%
Parcialmente	1	25%
Raramente	0	0%
Não pratica	0	0%
Total	4	