



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

PROGRAMA DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

REVISÃO DA LITERATURA

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Por:

Manuel Machado Quilende

Professor:

Prof. Doutor Paulo Lopes Henriques

Maio/2018

Resumo

A gestão do conhecimento é uma das áreas do comportamento organizacional muito reconhecida por investigadores e académicos, como relevante para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Como disciplina académica, a gestão do conhecimento está a demonstrar um crescimento aceitável pelo crescente número de pesquisa sobre o tópico. Este ensaio analisa o modelo SECI na criação de conhecimento organizacional em diferentes perspectivas.

Palavras Chaves: Gestão do conhecimento, Modelo SECI.

1-Introdução

A gestão do conhecimento como disciplina tem sido um tema de forte interesse de pesquisa por vários investigadores, gestores e académicos da área de gestão, por tratar-se de um tópico que apresenta um crescimento fenomenal com aceitação internacional. Apesar da sua importância não existe ainda um modelo padrão aceite conforme a literatura existente no campo de gestão.

No presente ensaio, apresentamos uma revisão da literatura com o objectivo de ilustrar a forma em que o conhecimento tácito (intangível) e explícito (intangível) são convertidos em cenário empírico e implicações de conversões no contexto organizacional, com suporte do modelo SECI. Este modelo é um acrónimo para a socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-explícito), combinação (explícito-tácito) que foram abordados na literatura (e.g. Nonaka, 1991; Nonaka e Takeuci, 1995; Nonaka e Kanno, 1998; Nonanaka, Tayamo e Konno, 2000; Curado e Bontis, 2010). O referido modelo foi inicialmente proposto por Nonaka no início da década de 1990, embora tenha sido refinado e expandido para um público mais amplo (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Rice e Rice (2011) afirmam que o modelo SECI tem implicações tanto para o estilo gestão quanto para a estrutura organizacional, enfatizando a comunicação humana como um componente essencial (Rice e Rice 2005). Observa-se cada vez mais na sociedade em que vivemos inseridos como partícipes activos, está a transformar-se gradualmente em sociedade de conhecimento. Nesta perspectiva Nonaka (1994), refere qualquer organização que lida dinamicamente com um ambiente de trabalho não deve apenas processar informações eficientemente, mas também, deve criar informações e conhecimento. Daí que, procuramos neste ensaio apresentar o modelo SECI proposto

inicialmente por Nonaka (1991) e desenvolvidos em diferentes abordagens para o enquadramento do conhecimento a nível das organizações. O principal objectivo deste ensaio é analisar através da literatura existente como as organizações criam conhecimento recorrendo ao modelo SECI.

Este ensaio está estruturado em quatro partes. Na primeira parte fez-se a introdução do em torno da gestão do conhecimento. A segunda parte apresenta uma breve revisão da literatura como base da estrutura teórica, onde de forma sucinta focou-se sobre a gestão do conhecimento em termos do seu conceito, as diferentes abordagens do modelo SECI. De seguida a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa e por último a contribuição esperada deste trabalho.

2-Revisão da Literatura

Como referido, a área da gestão do conhecimento tem forte interesse de académicos em diferentes perspectivas como referem Curado e Bontis (2010), sobre tudo na área de negócios (e.g. Schotter e Bontis, 2009), serviços financeiros (e.g. Bontis e Serenko, 2009c). Aqui daremos enfase a gestão do conhecimento, à sua criação e partilhada a nível organizacional.

2.1 Gestão do Conhecimento

Zeide e Liebowitz (2012) consideram a gestão do conhecimento como um campo de investigação emergente e actualmente valorizado (Zeide & Liebowitz, 2012). Igualmente Ruebestein, et al. (2001) referem que a gestão do conhecimento é um campo emergente que tem recebido atenção e apoio da comunidade industrial e particularmente académica. Actualmente, muitas organizações estão engajadas na gestão do conhecimento, para alavancar o conhecimento dentro de sua organização e externamente para seus accionistas e clientes. Para estes autores, a gestão do conhecimento envolve a criação de valor a partir dos activos intangíveis de uma organização.

De acordo com Curado e Bontis (2006) a gestão do conhecimento é uma disciplina organizacional que liga a demanda e o fornecimento de informações no sentido de apoiar os processos de aprendizagem nas organizações que levam um melhor desempenho.

Para Alavi e Leinder (2001), gestão do conhecimento é o processo de criação, partilha, informação de uma organização. De igual modo Bontis citado por Curado Bontis “a gestão do conhecimento é vista também como motor de crescimento do capital intelectual que representa o activo intangível mais importante para as empresas” (Curado & Bontis, 2010).

Ao observar uma determinada empresa, a visão baseada no conhecimento considera à organização como receptor de capacidades individuais e sociais, para processar e transformar em produtos economicamente valiosos como referem (Hoskisson, Hitt, Wan, & Yius, 1999). Baseando-se nesta visão económica, Hitt et al. (2001) advogam que os recursos intangíveis apresentam uma probabilidade de produzir vantagem competitiva maior do que os tangíveis de produzir, especialmente recursos específicos da empresa, como o conhecimento. No entanto, a gestão do conhecimento não só fornece informações apropriadas à pessoa apropriada e no momento apropriado como defendem (Thomas et al., 2001), mas também é definida como o processo de acumular e criar conhecimento para facilitar a partilha do conhecimento que possa ser aplicado efetivamente na organização (Hoffman et al., 2005).

Por forma a facilitar a compreensão da criação do conhecimento, apresenta-se de forma sucinta a aplicabilidade do modelo SECI em diferentes perspectivas da gestão do conhecimento.

2.2. Diferentes abordagens do Modelo SECI

De acordo com Nonaka (2005) o novo conhecimento sempre começa com o indivíduo. Um pesquisador brilhante tem uma visão que leva a uma nova patente. Para este autor tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a actividade principal

de uma empresa criadora de conhecimento. A princípio Nonaka (2005) observou o espiral do conhecimento entre as suas duas dimensões (tácito e explícito), numa perspectiva do produto e inovação. Essa distinção representa o que poderia ser descrito como a dimensão epistemológica da criação do conhecimento organizacional (Nonaka, 1994).

Com base a ideia original de Nonaka e Konno (1998), Nonaka, Toyama e Konno (2000), os autores (e.g. Curado & Bontis (2010) referem o modelo SECI concentra-se nos fluxos de conhecimento que são frequentemente designados na literatura como espiral. Entretanto, para Nonaka e seus colegas, o conhecimento flui de um movimento circular infinito dos níveis de análise individual para colectivos e vice-versa. De igual modo, como se observa na figura 1, o conhecimento flui para frente e para trás entre suas duas formas epistemológicas, tácita e explícita. Sendo que, o fenómeno espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e explícito é transferido dos níveis ontológicos mais baixos para os mais altos (Curado & Bontis, 2010).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995) perceber a criação do conhecimento como um processo de tornar o conhecimento tácito em explícito é fundamental. Os autores consideram uma questão de metáforas, analogias e modelos, pois, tem implicações directas sobre como uma empresa projecta a sua organização e define os objectivos e responsabilidades de gestão. Esta analogia leva a que Nonaka e Takeuchi (1995) considerem o facto da empresa criadora de conhecimento, traduzir a sua visão em tecnologias e produtos inovadores como acima referido. No entanto, a forma de gerir cada um dos tipos de conhecimento, tácito ou explícito, deve ser diferente, sendo que, a gestão do conhecimento deve considerar os dois tipos. O conhecimento tácito é formado a partir de experiências, valores, emoções, ideias e informações de cada indivíduo. O conhecimento explícito está relacionado com a identificação, armazenamento do conhecimento e a sua partilha. Como acima referido, é possível transformar um conhecimento tácito em explícito, ajudando desta forma a melhorar a organização,

possibilitando a execução das etapas a partir dois tipos de conhecimento, agora formalizado pela organização (Rubestein, et al., 2001).

Face ao exposto, quando a empresa prioriza o conhecimento explícito a sua gestão do conhecimento está voltada às tecnologias para armazenar, codificar e reutilização do conhecimento. Enquanto que as empresas mais focadas no conhecimento tácito tendem a desenvolver actividades relacionadas ao contacto contínuo, na partilha de ideias e experiências dos funcionários, realizando actividades relacionadas ao diálogo entre os indivíduos dentro da organização (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995) e Nonaka e Konno (1998) o conhecimento flui de um movimento circular interminável de níveis de análise individuais para colectivos e individuais. Esse movimento repetitivo perpetua-se nos indivíduos, nos departamentos e nas organizações.

Curado e Bontis (2010) fazem referência aos quatro processos incorporados no modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1995): socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização consiste no contacto pessoal entre os membros da organização, ou seja, é a partilha de experiências pessoais e a reflexão sobre as experiências do individuo que fornece o contexto para esse fluxo de informações. Para Nonaka e Konno (1998) a ideia a socialização envolve a partilha do conhecimento tácito entre os indivíduos.

A externalização é um processo que exige com que o indivíduo na organização transforme o conhecimento tácito de forma permanente que possa ser absorvido por outras pessoas na organização. Este processo de codificação ocorre quando o conhecimento tácito é articulado e convertido em conhecimento explícito, através do uso de imagens, palavras, definições de conceitos, figuras, metáforas e analogias (Nonaka e Takeuchi, 1995; Curado e Bontis, 2010).

O processo de combinação consiste na transformação do conhecimento explícito em formas mais complexas. A figura 1 apresenta os quatro processos da criação do conhecimento.

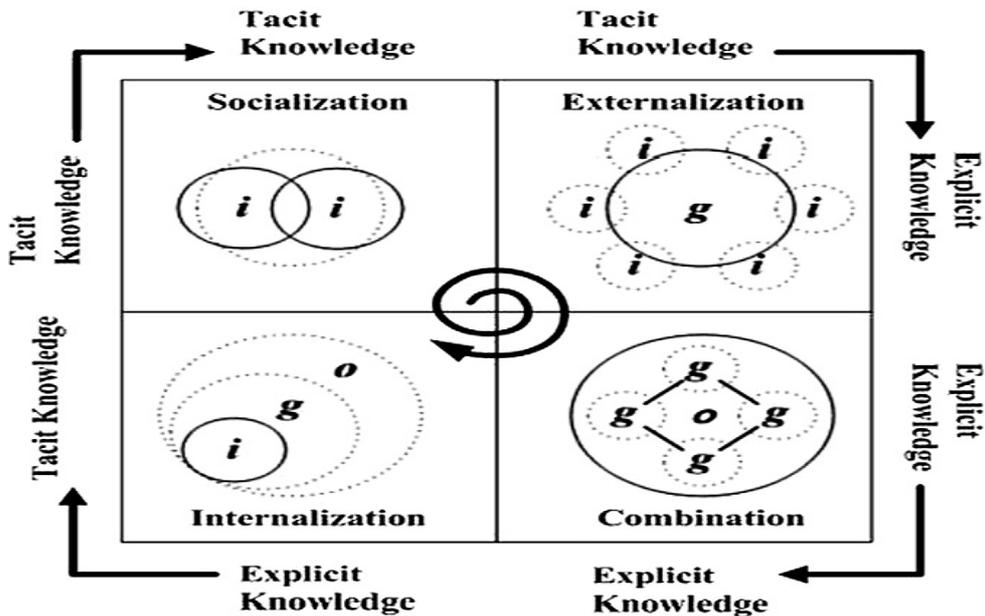


Figura 1: Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995)
 Fonte: Curado e Bontis (2010:1439)

Finalmente, o processo de internalização leva o conhecimento explícito e o converte de volta em forma tácita. Ou seja, quando uma organização integra e desenvolve o seu plano estratégico, um indivíduo deve então internalizar o significado desse plano para os comportamentos de seus próprios funcionários. Ao adquirir este tipo de conhecimento, o indivíduo deve colocá-los em prática a nível da organização, pois, para Nonaka e Konno (1998) aprender fazendo, treinar e exercitar permite que o indivíduo tenha acesso ao domínio do conhecimento do grupo e de toda a organização. Esta é a fase em que os indivíduos transferem as tarefas organizacionais explícitas para rotinas pessoais.

2.3. Extensão do Modelo SECI

Partindo da visão de uma organização como entidade que cria conhecimento continuamente e de forma a perceber como elas gerem, mantêm e exploram o conhecimento alguns autores (e.g. Nonaka e Konno, 1998; Nonaka, Toyama e Konno,

2000), introduziram o conceito japonês “*ba*” que traduz aproximadamente a palavra “Lugar”.

O conceito de “*ba*” foi originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida e foi desenvolvido por Shimizu. Nonaka e seus colegas adaptaram o termo com o propósito de elaborar um modelo de criação do conhecimento (Nonaka & Konno, 1998). Segundo estes autores, o que diferencia “*ba*” da interação humana comum é o conceito de criação de conhecimento. Assim os autores consideram o “*ba*” como sendo um espaço partilhado que serve de base para a criação de conhecimento.

Ao relacionar as quatro características do modelo SECI inicialmente proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), aqui Nonaka e Konno (1998) consideram a socialização em termos prático, envolve a apreensão do conhecimento através da proximidade, na interação com fornecedores e clientes. O processo de transferir ideias ou imagens de uma pessoa directamente para os colegas e subordinados significa partilhar conhecimento pessoal e criar lugares comuns ou “*ba*” (Figura 2).

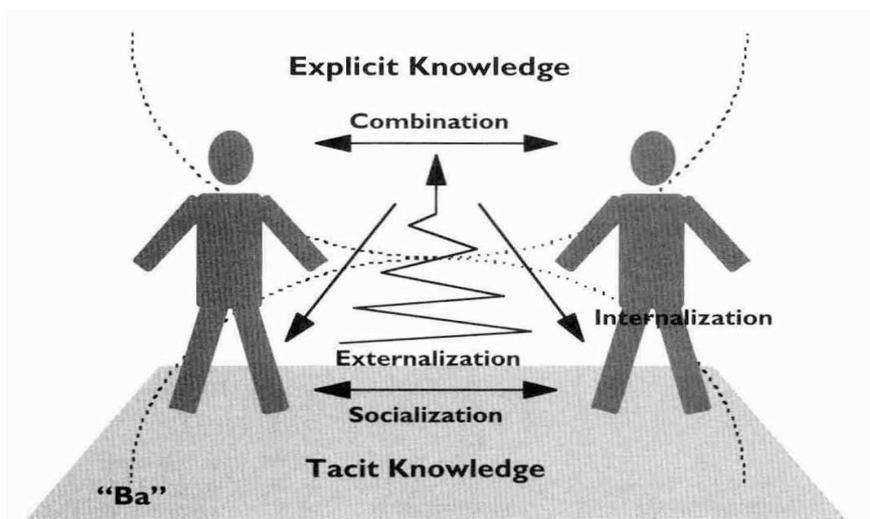


Figura 2. *Ba* e conversão do conhecimento
Fonte: Nonaka e Konno (1998)

Quanto a externalização na prática é suportada por dois factores. O primeiro prende-se com a articulação do conhecimento tácito, ou seja, a conversão do

conhecimento tácito em explícito, envolve técnicas que ajudam a expressar as suas ideias ou imagens como palavras, conceitos, linguagem figurativa. O segundo factor envolve a tradução do conhecimento tácito de clientes ou especialistas em formas facilmente compreensíveis. Segundo Nonaka e Konno (1998) uma prática importante dentro do modelo SECI é a tradução de o conhecimento altamente pessoal ou altamente profissional de clientes ou especialistas em atividades explícitas que são fáceis de entender.

Relativamente a fase de combinação, depende de três processos. Nesta etapa, os autores referiram que apreender e integrar novos conhecimentos explícitos é essencial, porque pode envolver a recolha do conhecimento internalizado (e.g. dados públicos) dentro ou fora da empresa.

No entanto, “*ba*” oferece uma metáfora conceitual integradora para o modelo SECI de conversões dinâmicas de conhecimento (Nonaka e Konno, 1998).

2.3.1 Criação de conhecimento e as características dos quatro tipos de “*ba*”

Com o intuito de entender como as organizações criam conhecimento, Nonaka, Toyama e Konno (2000), propuseram um modelo de criação de conhecimento composto por três elementos: (i) o processo de SECI, o processo de criação de conhecimento através da conversão entre conhecimento tácito e explícito; (ii) *ba*, o contexto partilhado para a criação de conhecimento; e (iii) ativos de conhecimento, entradas, saídas e moderadores do processo de criação de conhecimento (figura 3) e (figura 4). Dando maior ênfase aqui a inclusão do “*ba*” no modelo.

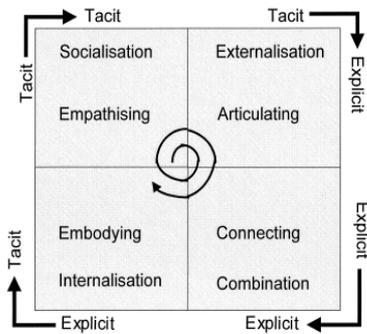


Figura 3: O processo SECI
 Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2000:12)

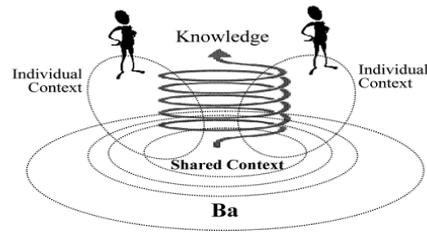


Figura 4. Ba as shared context in motion
 Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2000:14)

O conhecimento precisa de um contexto físico para ser criado, pois, Nonaka, Toyama e Konno (2000) afirmam “não existe criação sem lugar”. Estes investigadores alegam que o conceito chave para a compreensão do “*ba*” é a interação. Na criação do conhecimento, especialmente na socialização e externalização, é importante que os participantes partilhem o tempo e o espaço dentro da organização conforme figura 4.

Existem quatro tipos de “*ba*” que correspondem aos quatro estágios do modelo SECI (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Cada “*ba*” suporta um processo de conversão particular e, assim, cada “*ba*” acelera o processo de criação do conhecimento (Nonaka e Konno, 1998). Cada um dos elementos da “*ba*” oferecem plataformas para etapas específicas no processo espiral do conhecimento (Figura 5).

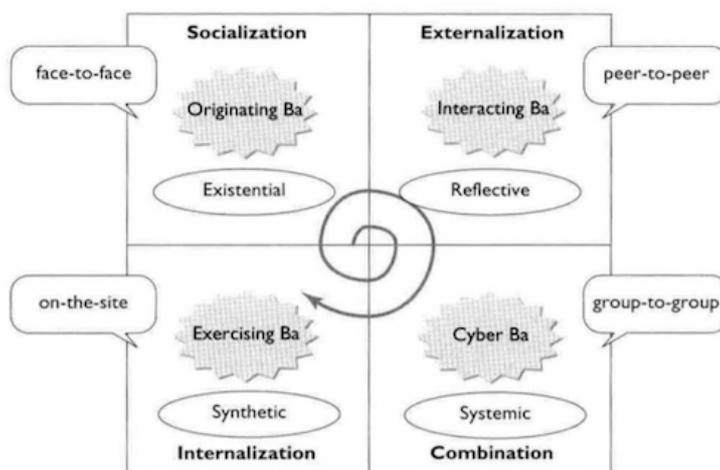


Figura 5. As quatro características da *Ba*
 Fonte: Nonaka e Konno (1998:46)

O primeiro quadrante originando “*Ba*” é o mundo onde os indivíduos partilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais (Nonaka, Toyama e Konno, 1998; Nonaka e Konno, 1998).

A interação *ba*, ou seja, a selecção de pessoas com a combinação certa de conhecimento e capacidades específicas para uma equipa de trabalho, projecto ou equipa multifuncional é essencial (Nonaka e Konno, 1998). Através do diálogo, os modelos e habilidades mentais do indivíduo são convertidos em termos e conceitos comuns. Nonaka Toyama e Konno (2000), incluíram neste quadrante do modelo SECI “Diálogo *ba*” definido pelas interações colectivas e pessoais, oferecendo principalmente um contexto para externalização. Aqui o conhecimento tácito do indivíduo na organização é partilhado e articulado como conceitos.

Cyber “*ba*” é um lugar de interação num mundo virtual em vez de espaço e tempo real. E representa a fase de combinação. Neste estágio a combinação de novos conhecimentos explícitos com informações e conhecimentos existentes gera e sistematiza o conhecimento explícito em toda a organização (Nonaka e Konno, 1998).

O exercício “*ba*” sustenta a fase de internalização, facilitando aqui a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. De outro modo, Nonaka, Toyama e Konno (2000) definem exercício “*ba*” por interações individuais e virtuais. Oferece principalmente um contexto para internalização. Aqui, os indivíduos incorporam conhecimento explícito que é comunicado através de mídia virtual, como manuais escritos ou programas de simulação. No entanto, para estes os autores, o exercício “*ba*” sintetiza a transcendência e a reflexão através da acção, enquanto a dialogia “*ba*” consegue isso através do pensamento.

3-Metodologia

Através da pesquisa bibliográfica foi possível efectuar a revisão da literatura para este ensaio. A partir da base de dados digital do ISEG, foi possível identificar a bibliografia necessária. Nesta etapa foram recolhidos vários artigos sobre a gestão do conhecimento, particularmente aqueles que abordaram o processo de transformação do conhecimento através do modelo SECI. Para responder o objectivo proposto efectuou-se a selecção dos principais artigos através da criação de fichas de leitura, que serviu de suporte para a realização do ensaio.

4. Contribuições para o trabalho

Ao analisar de forma sistemática e sucinta a teoria da criação e transformação do conhecimento permitirá com que futuros estudantes do programa de doutoramento em gestão possam ter bases para aprofundar o tópico em questão. O Foco deste trabalho foi através da literatura existente na área de gestão no geral e em particular do comportamento organizacional analisar como as organizações criam conhecimento recorrendo ao processo de transformação do conhecimento do modelo SECI.

Constatou-se que com a perfeita implementação do modelo através dos quatro factores que o compõe (socialização, externalização, combinação e internalização) é possível transformar o conhecimento tácito em explícito na organização. Para o efeito é necessário que os gestores nas organizações criem espaços físicos ou virtuais para que haja esta partilha de conhecimento aquilo que os japoneses designam por “ba” conforme referiram os autores (e.g. Nonaka e Konno, 1998; Nonaka, Toyama e Konno, 2000).

Para futuras investigações, seria necessário efectuar uma revisão da literatura mais profunda para explorar melhor a parte empírica que comprova a validade do modelo na criação e conversão de conhecimento.

Referências

- Alavi, M., & Leinder, D. 2001. Review: Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MisQuarterly*, 25: 107-136.
- Bontis, N., & Serenko, A. 2009. A casual Model of Human Capital Antecedents and Consequences in the Financial Services Industry. *Journal of International Capital*, 10: 149-164.
- Curado, C., & Bontis, N. 2006. The Knowledge-based View of the Firm and its Theoretical precursor. *Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3:367-381.
- Curado, C., & Bontis, N. 2010. Parallels in Knowledge Cycles. *Computer in Human Behaviour*, 27:1438-1444.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. 1999. What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 106-116.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., & Kockhart, R. 2001. Direct and Moderate Effects of human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource- Based Perspective. *Academy of Management Review*, 44:13-28.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sherif, K. 2005. Social Capital, Knowledge Management, and Sustained Superior Performance. *Journal of Knowledge Management*, 9: 93-100.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W., & Yius, D. 1999. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, 25:417-456.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 11: 66-104.
- Nonaka, I. 1994. Dynamic Theory of Organizational Knowledge. *Organizational Science*, 5:14-37.
- Nonaka, I. (2005). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, July-August, 162-172.
- Nonaka, I., & Konno, N. 1998. The Concept of "Ba" Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40:40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation a Synthesizing Process. *Knowledge Management Research and Practice*, 1:2-10.

- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33:5-34.
- Rice, J., & Rice, B. 2005. The Applicability of the SECI Model to Multi-Organizational Endeavours: An Integrative Review. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9:671-682.
- Rubenstein, M. B., Liebowitz, J., Buschwalter, J., Mccaw, D., Newman, B., & Rebelck, K. 2001. A Systems Thinking Framework for Knowledge Management. *Decision Support Systems*, 31:5-16.
- Shoter, A., & Bontis, N. 2009. Intra-organizational Knowledge Exchange: An Examinations of Reverse Capabilty Transfer in Multinational Corporations. *Journal of International Capital*, 10:149-164.
- Thomas, C., Kellogg, A., & Erikson, T. 2001. The Knowledge Puzzle: Human and Social Factors in Knowledge Management. *IBM Systems Journal*, 40:1-20.