



## **GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO ORIENTADO PELA ABORDAGEM DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO SOB A ÓTICA DE NONAKA E TAKEUCHI**

ANDRETTO, Luciana Bovo<sup>1</sup>  
SILVA, Ivan vieira da<sup>2</sup>  
NASCIMENTO, Gabriel Bassaga<sup>3</sup>  
PAIVA, Euda Márcia Dias<sup>4</sup>  
DIAS, José Francisco de Assis<sup>5</sup>

### **RESUMO**

Este artigo tem como finalidade destacar a importância da Teoria da Criação do Conhecimento proposta pelos autores clássicos da GC, Nonaka e Takeuchi, para o fomento da inovação através da criação, disseminação e aplicação do conhecimento que se encontra disponível na própria organização. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica para descrever a importância da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos bem como seus modos de conversão para melhorar, criar e aumentar o capital intelectual organizacional a ponto de gerar vantagens competitivas. Através deste estudo, destaca-se a relevância da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional como forma estratégica para que as organizações possam atuar de forma mais inteligente, alavancando seus recursos intangíveis garantindo sua constante renovação e crescimento econômico.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR. Pós-Graduada em Gestão das Relações Humanas na Educação pelo Instituto Rhema. Acadêmica do Curso de Pedagogia pela Universidade Paulista – UNIP. Graduada em Zootecnia na Universidade Estadual de Maringá – UEM, Gestão Pública pelo Instituto Federal do Paraná – IFPR e Processos Gerenciais pelo Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR E-mail: [luciana.andretto@gmail.com](mailto:luciana.andretto@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestrando Em Gestão do Conhecimento nas Organizações (UNICESUMAR - Maringá); Graduação em Matemática UNIPAR (2006); Especialista em Matemática Financeira e Estatística pela UNIPAR (2008); Especialista em Gestão Escolar pela FAESI - DINÂMICA (2016); Especialista em (TGD) Transtornos Globais de Desenvolvimento pela FAESI - DINÂMICA (2016). E-mail: [vieira\\_ivan@yahoo.com.br](mailto:vieira_ivan@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Possui graduação em Teologia pelo Instituto Seminário Bíblico de Londrina (2011); e graduação em Teologia pelo Centro Universitário de Maringá (2012). Atualmente é graduando do curso de Direito pelo Centro Universitário de Maringá. Possui ampla experiência como Executivo de Vendas em todo o território nacional. E-mail: [gabrielbassaga@gmail.com](mailto:gabrielbassaga@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações: Centro Universitário de Maringá (CESUMAR). Professora da Secretaria do Estado de Educação do Distrito Federal (SEDF). Psicopedagoga. Advogada da seccional OAB/DF. E-mail: [euda00@gmail.com](mailto:euda00@gmail.com)

<sup>5</sup> Docente do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento, Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR, pesquisador bolsista do ISETI, E-mail: [jfad\\_br@hotmail.com](mailto:jfad_br@hotmail.com)



**Palavras-chave:** Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Criação do Conhecimento.

## **ABSTRACT**

This article aims to highlight the importance of the Knowledge Creation Theory proposed by the classic authors of the KCT, Nonaka and Takeuchi, to foster innovation through the creation, dissemination and application of knowledge that is available in the organization itself. For this, a bibliographical research was used to describe the importance of the interaction between tacit and explicit knowledge as well as its modes of conversion to improve, create, and increase organizational intellectual capital to the point of generating competitive advantages. Through this study, we highlight the relevance of Organizational Knowledge Creation Theory as a strategic way for organizations to act more intelligently, leveraging their intangible resources, ensuring their constant renewal and economic growth.

**KEYWORDS:** Knowledge; Knowledge Management; Knowledge Creation.

## **INTRODUÇÃO**

Na contemporaneidade, caracterizada principalmente pelo seu dinamismo e pela acirrada busca de vantagens competitivas pelas organizações mundiais, o capital intelectual passou a ser considerado como o maior capital intangível dentro das organizações, sendo o conhecimento, para muitos autores, definido como o mais importante dos ativos de uma empresa.

A instabilidade dos mercados e o acelerado desenvolvimento tecnológico têm se revelado relevantes fatores para o aumento de competitividade entre as organizações que buscam, cada vez mais, a satisfação de seus clientes e, por meio dela, a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Neste sentido, dentre o conjunto de ativos intangíveis presentes numa organização (processos, rotinas, reputação, etc.), o conhecimento e suas formas de conversão tornam-se um dos recursos mais importantes para o alcance destas vantagens competitivas.



Drucker em 1993, já destacava em suas obras a importância do conhecimento para o crescimento organizacional ao citar que “o que importa é a produtividade dos trabalhadores não-manuais. E isso requer a aplicação do conhecimento ao conhecimento” (DRUCKER, 1993, p. 20). Anos mais tarde reconheceria o conhecimento como o único recurso significativo dentro das corporações, pelo fato de configurar-se como o fator de produção pelos quais os outros podem ser obtidos (DRUCKER, 2002).

A partir das evidências sobre a importância do conhecimento para o crescimento organizacional, a forma de compreender e gerir este conhecimento tornou-se objeto de estudo para muitos pesquisadores.

Neste contexto surge a Gestão do Conhecimento (GC) com o objetivo de fornecer às organizações uma visão mais ampla do que é o conhecimento e de como gerenciá-lo a fim de auxiliar na tomada de decisão gerando riquezas, estando “intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora” (TERRA, 2000, p. 70).

Em toda a literatura é possível encontrar inúmeras definições para o termo Gestão do Conhecimento (GC), porém a maioria apresenta a preocupação com a forma com que as organizações constroem, disseminam e utilizam o conhecimento a fim de gerar valor para a organização. Nesta perspectiva, Nonaka e Takeuchi mostraram-se preocupados quanto ao enfoque das teorias desenvolvidas na década de 80 que, embora valorizassem a importância, o acúmulo e a utilização do conhecimento para o desenvolvimento tanto das organizações quanto da sociedade, mostravam negligência à perspectiva da criação do conhecimento disponível dentro das organizações. Portanto desenvolveram a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional que se volta para o desenvolvimento de produtos, serviços, processos e gestão.

Esta teoria influencia todo o pensamento mundial sobre conversão de conhecimento fundamentando a maioria dos estudos envolvendo a GC da atualidade. A Teoria da Criação do Conhecimento proposta pelos renomados autores será o objeto de estudo do presente artigo.



## **1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O termo Gestão do Conhecimento (GC) é definido por Santos *et alii* como “um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa” (2001, p. 34). Para Teixeira Filho a GC configura-se como “uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 22). Wiig (1993) classifica a aplicação da GC como sistematização do conhecimento a fim de otimizar o uso eficiente e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização.

A partir destas definições fica evidente que criar, gerir, disseminar e aplicar conhecimento passa a serem itens fundamentais para fazer frente ao mercado atual. Estas ações são extremamente complexas, pois envolvem a administração de recursos intangíveis dificilmente mensurados e que raramente têm sua origem compreendida tornando a prática gerencial uma tarefa árdua. Dentre os ativos intangíveis de uma corporação podemos citar o capital intelectual como o mais relevante para o sucesso das empresas inseridas na atual “Sociedade do Conhecimento”.

É consenso na literatura que o conhecimento na contemporânea Era do Conhecimento, preconizada por Toffler na década de 80, é o recurso crucial da economia, pois a produção de riquezas está condicionada à sua criação. Toffler (1994) reconhece o conhecimento como o substituto definitivo de outros recursos.

## **2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**



## 2.1 INTERAÇÃO E OS TIPOS DE CONHECIMENTO

Compreender o que é conhecimento e o que as empresas devem fazer para explorá-lo é o que de fato garantirá o sucesso das aplicações práticas de GC. Ao definir conhecimento, Davenport e Prusak o caracterizam como:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 68)

Através desta definição pode-se inferir que o conhecimento apresenta-se de forma subjetiva e de difícil acesso pelo fato de que sua origem e aplicação encontram-se dentro da mente das pessoas. No intuito de maximizar a utilização do conhecimento organizacional, o filósofo Michael Polanyi divide-o em dois tipos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Na década de 90, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi resgatam estes conceitos e os relacionam de maneira aplicável para a geração de inovação, assumindo que a criação e expansão do conhecimento humano se dão “através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Para os autores estes dois tipos de conhecimentos se complementam e interagem simultaneamente, sendo esta interação a principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional. Em seus estudos, caracterizam o conhecimento tácito como o mais importante e valioso dos conhecimentos, pois além de envolver fatores intangíveis que se encontram nas experiências pessoais de cada indivíduo, não pode ser transmitido facilmente entre os indivíduos. Esta última característica é inerente ao conhecimento explícito posto que este conhecimento pode ser articulado e sistematizado na linguagem formal, sendo assim facilmente compartilhado pois encontra-se disponível em livros, manuais, sistemas, academias etc.

Em *Criação de Conhecimento na Empresa*, 1997, Nonaka e Takeuchi apresentam o conhecimento tácito como um conhecimento negligenciado pela

maioria dos ocidentais e atribuem a utilização do conhecimento tácito o principal motivo da competitividade das empresas japonesas. Na tentativa de explicarem o sucesso das empresas japonesas como geradoras de inovações, formalizam um modelo genérico de criação de conhecimento organizacional que interagem continuamente os conhecimentos explícitos e tácitos entre si e entre o indivíduo e a organização, envolvendo as pessoas, os grupos de trabalho e o ambiente onde estão inseridas. Este modelo de criação de conhecimento organizacional tem como base o conhecimento tácito dos indivíduos, onde estes conhecimentos são mobilizados, ampliados através de quatro modos de conversão o qual chamaram de “Espiral do Conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral. Este “começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (NONAKA; TACHEUCHI, 1997, p. 85).

## 2.2 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

No modelo proposto por Nonaka e Takeuchi a ideia central é que a criação do conhecimento é obtida através da interação entre os tipos de conhecimentos. Esta interação é descrita como um processo contínuo de evolução e desenvolvimento que se assemelha a uma espiral que avança com base nos modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização (ver figura 1).

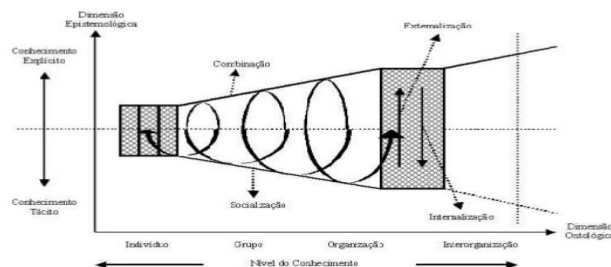


Figura 1 - Espiral do conhecimento Organizacional

Fonte: Nonaka; Takeuchi – Criação do Conhecimento na Empresa (1997 p. 85).



### **a) Socialização: Conversão de Tácito para Tácito**

A socialização deve ser entendida como um processo de compartilhamento de experiências ou técnicas compartilhadas entre indivíduos a partir de trocas de experiências. Para os criadores deste modelo, este modo de conversão deve ser amplamente estimulado, pois acreditam estar na troca de experiência o segredo para a aquisição do conhecimento tácito, pois é a partir desta interação que o indivíduo alcança o processo de raciocínio do outro. Para que este processo ocorra não se faz necessário que haja o uso da linguagem, pois pode ocorrer através da observação, imitação e prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### **b) Externalização: Conversão de Tácito para Explícito**

Este modo de conversão pode ser entendido como um processo em que se busca transformar o conhecimento tácito do indivíduo, baseado em suas experiências pessoais em uma linguagem explícita, formal e sistematizada que podem ser provocadas através do diálogo ou reflexões coletivas.

Para os criadores deste modelo, o processo de externalização “é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### **c) Combinação: Conversão de Explícito para Explícito**

A combinação é o processo de conciliar conhecimentos explícitos isolados com outros conhecimentos explícitos e através da sua sistematização gerar novos conhecimentos. É através deste processo que os indivíduos trocam e ampliam conhecimentos por meios de documentos, reuniões, conversas formais e informais



e-mail, etc. Neste processo a criação do conhecimento é aumentada através da aquisição e da descoberta de novos conhecimentos (NONAKA; TACHEUKI, 1997).

#### **d) Internalização: Conversão Explícito-Tácito**

Este é o modo de conversão pelo qual o indivíduo internaliza a aprendizagem. A conversão do conhecimento explícito em tácito acontece através da interpretação dos manuais, normas, livros e outros documentos disponíveis na empresa. Os autores do modelo acreditam que esta documentação é um meio que possibilita aos indivíduos internalizarem suas experiências e aumentarem seu conhecimento tácito bem como auxilia nas transferências dos conhecimentos explícitos para outras pessoas, influenciando de maneira indireta as experiências dos outros indivíduos, fazendo com que o conhecimento circule por todos os níveis da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Este processo influencia diretamente na cultura organizacional, pois quando o conhecimento explícito, oriundo dos documentos disponibilizados pela empresa gera mudanças comportamentais em vários indivíduos do grupo, podemos dizer que os membros da empresa compartilham de um modelo mental próprio que a difere de outras organizações.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho se propôs a destacar a importância do conhecimento para o desenvolvimento organizacional, bem como apresentar o modelo dinâmico da criação do conhecimento em seus quatro modos de conversão através da Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi. Muito embora este modelo tenha sido elaborado com base na perspectiva das organizações japonesas, pode ser adaptado a diversas organizações empresariais em todo o mundo de forma a propiciar o aumento do capital intelectual e conseqüentemente gerar vantagens competitivas às empresas.





No entanto é imprescindível que as empresas tenham com clareza a percepção de que o conhecimento é o capital intangível fundamental para a criação de valor, inovação contínua e diferenciação competitiva das organizações e quão importante se faz saber gerir de forma eficiente este capital intelectual.

Assim, a GC torna-se um valioso instrumento para auxiliar as organizações a alavancarem os ativos intangíveis, desenvolverem habilidades profissionais e facilitarem o trabalho colaborativo através de criação, disseminação e aplicação do conhecimento em todos os níveis organizacionais.

Estas ações não são tão simples como possa parecer, pois envolvem a administração do capital intelectual, que é de difícil mensuração e compreensão. A Espiral do Conhecimento é apenas um, dentre vários modelos ou ciclos propostos pela GC que através da conversão de conhecimentos tácitos e explícitos podem auxiliar as empresas a explorarem o conhecimento de seus colaboradores de forma mais eficaz e assim tornarem empresas criadoras de conhecimento, garantindo sua sustentabilidade no atual mercado extremamente dinâmico e incerto.

## REFERÊNCIAS

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: O Homem, A administração, A Sociedade**. Obra completa. Tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli, São Paulo: Nobel, 2002.

KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology**. New York: Oxford University Press, 1992.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4ª. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

NONAKA, I: **A empresa criadora de conhecimento**. Harvard Business Review – Novembro/dezembro, 1991.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Universitária Champagnat, 2001.



TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOFFLER, A. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOFFLER, A. **As mudanças do poder.** Rio de Janeiro: Record, 1994.