

# Criação e Gestão do Conhecimento em uma instituição de ensino superior em Santa Catarina na perspectiva de Lustrì, Miura e Takahachi

Almerinda Bianca Bez Batti Dias <sup>[1]</sup>, Daiane Aparecida de Melo Heinzen <sup>[2]</sup>

[1] bbd@unescc.net. Universidade do Extremo Sul Catarinense. [2] dheinzen@ifsc.edu.br Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os quatro estágios de criação do conhecimento propostos por Nonaka e Konno (1998), bem como a gestão do conhecimento pelo modelo conceitual de Lustrì, Miura e Takahachi (2005). Trata-se de pesquisa qualitativa, a luz do paradigma interpretativista. Utilizou-se o estudo de caso descritivo aplicado por meio de entrevistas aos gestores em uma instituição de ensino superior. A partir dos resultados, verificou-se que a instituição promove os quatro estágios de conversão do conhecimento, no entanto percebeu-se que, nas esferas do mapa conceitual, a instituição encontra-se frágil com relação à criação da base de registro do conhecimento.

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

## ABSTRACT

*This paper aims to analyze the four stages of knowledge creation proposed by Nonaka and Konno (1998), as well as knowledge management by the conceptual model of Lustrì, Miura and Takahachi (2005). It is qualitative research, the light of the interpretative paradigm. It was used the descriptive case study applied through interviews with managers in a higher education institution. From the results, it was verified that the institution promotes the four stages of knowledge conversion, nevertheless it was noticed that, in the spheres of the conceptual map, the institution is fragile in relation the creation of the knowledge base.*

**Keywords:** Knowledge. Creation of Organizational Knowledge. Organizational Knowledge Management.

## 1 Introdução

Nos últimos anos, um novo olhar surge sobre o conhecimento a partir de uma perspectiva harmoniosa entre o pensamento e a existência humana. Essa perspectiva apresenta os conhecimentos: tácito e explícito. O conhecimento tácito está no âmbito individual, que transcende a expressão verbal, ou seja, começa pelo fato de que o ser humano pode saber mais do que pode expressar verbalmente (POLANYI, 1966). Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que o conhecimento tácito caracteriza-se por sua subjetividade, pelas habilidades inerentes a cada indivíduo, sua percepção de mundo e experiências passadas. Já o conhecimento explícito se refere ao conhecimento aberto e expandido aos indivíduos que interagem entre si, transferindo o conhecimento de forma clara e transparente.

Com base na conversão dos conhecimentos tácito e explícito, a teoria da criação do conhecimento organizacional tem sido utilizada para explicar fenômenos em muitos campos: comportamento organizacional, gestão de recursos humanos, liderança, inovação e tecnologia de gestão, gestão estratégica, administração pública e sistemas de informações gerenciais, além de tornar-se parte integrante do currículo de muitas universidades. Nonaka e Takeuchi (1997, p.1) dizem que “por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Bhatt (2001, p. 2) argumenta que “embora a gestão esteja ciente do potencial que pode ser percebido pelos recursos de conhecimento, não há um consenso sobre as características do conhecimento e as formas que esses recursos de conhecimento podem ser utilizados.”

Nas palavras de Nonaka, Krough e Voelpel (2006), a criação do conhecimento, na organização, é o processo de tornar o conhecimento disponível e ampliado por indivíduos, bem como mantenedores e conectá-lo a um sistema de conhecimento da organização. Verificou-se que, na Instituição, as informações são disponíveis conforme nível hierárquico, e que, na maioria das vezes, elas ainda são morosas em seu fornecimento, não possibilitando dessa forma a criação do conhecimento pela Instituição.

Torna-se, portanto, relevante nas organizações, além da criação do conhecimento, as práticas de

gestão do conhecimento a fim de torná-las mais competitivas. Neste contexto, este artigo tem como objetivo analisar, considerando a proposta teórica acerca da conversão de conhecimento de Nonaka e Konno (1998), a criação e gestão do conhecimento pelo modelo conceitual de Lustrì, Miura e Takahachi (2005).

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Conhecimento

Polanyi (1966), quando de sua busca a uma nova ideia do conhecimento humano, reconsiderou-o começando pelo fato, embora óbvio, mas difícil de expressar, que podemos saber mais do que podemos contar, materializar.

Takeuchi e Nonaka (2008), em sua proposta, afirmam que o conhecimento, em sua origem é aparentemente dicotômico e paradoxal, é composto pelo conhecimento tácito e o implícito e que essa dicotomia tem como fonte de origem os trabalhos de Polanyi. Aparentemente, porque não é explícito ou tácito, ou seja: tanto é explícito quanto é tácito, já que são complementares um ao outro. “Existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito. Eles são contínuos, porém inseparáveis” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 22).

O conhecimento tácito é difícil de formalizar, é individual e, na proposta oriental, é expresso por meio de metáforas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). O conhecimento tácito é composto de duas dimensões: técnica – também chamada de *know-how* que inclui as habilidades informais, os *insights*, as intuições, inspirações de difícil mensuração; cognitiva – a qual é composta por crenças, percepções, valores, emoções, experiências, tudo que nos possibilita perceber o mundo em torno de nós, já ressaltam Nonaka e Konno (1998).

O conhecimento explícito pode ser materializado na forma verbal de diferentes maneiras, tais como: palavras, números, fórmulas, imagens, registros, logo pode ser rapidamente transmitido às pessoas.

Bhatt (2001) complementa dizendo que o conhecimento individual é necessário para desenvolver a base do conhecimento organizacional; mas este não é somente a adição do conhecimento individual. Diz também que o conhecimento organizacional é formado por meio de padrões únicos de interações entre

tecnologias, técnicas e pessoas, que não podem ser facilmente imitadas por outras empresas, porque tais interações são moldadas por essa cultura e história única da organização.

Jennex, Olfma e Addo (2003) consideram que o conhecimento é uma mistura de experiência estruturada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar as novas experiências e de informações. Esse conhecimento torna-se incorporado em documentos ou repositórios e em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

A definição de empresa criadora de conhecimento, para Nonaka (2007), é aquela que, em época de transformação de mercado, consegue criar consistentemente novos conhecimentos, disseminando-os na organização, tornando a organização capaz de responder aos clientes rapidamente, criar novos mercados, desenvolver novos produtos e incorporar novas tecnologias. Outra característica da organização geradora de conhecimento, para Nonaka (2007) no modelo japonês, é que a criação do conhecimento não é responsabilidade de uma pessoa, ou de um departamento, é de todos os envolvidos. Nas palavras do autor “[...] todos são trabalhadores do conhecimento – isto é, empreendedores” (NONAKA, 2008, p. 41).

McInerney e Koenig (2011) categorizam conhecimento em três dimensões, a saber: explícito – aquele que apresentado de forma tangível; implícito - conhecimento de forma intangível, mas passivo de transformação; e tácito - conhecimento de forma intangível difícil de transformá-lo em tangível.

## 2.2 Criação do conhecimento organizacional

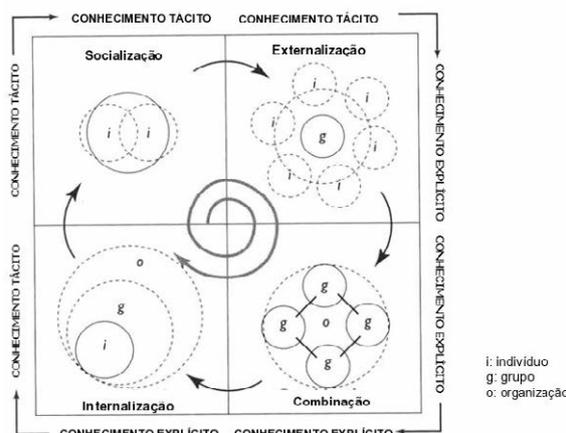
Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam as duas dimensões que compõem a teoria da criação do conhecimento, a saber: epistemológica – eixo vertical: conversão do conhecimento tácito em implícito; ontologia – níveis de entidades criadoras do conhecimento as quais são: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Dessas dimensões, forma-se a espiral da criação do conhecimento quando a integração entre os conhecimentos eleva-se dinamicamente até os níveis mais altos das entidades pertencentes à dimensão ontológica.

Nonaka e Konno (1998) adaptaram o conceito de Ba – originalmente apresentado pelo filósofo japonês Kitaro Nishida, desenvolvido posteriormente por Shi-

mizu, que significa um espaço – ao modelo de criação do conhecimento. Esse espaço pode ser físico, virtual ou mental ou a combinação deles voltada para a criação do conhecimento individual e ou coletivo; em outras palavras: por meio de indivíduos, grupos de trabalho, times de projetos, círculos informais, reuniões temporárias, grupos de e-mail, e no contato de linha de frente com o cliente. No processo de conversão, os indivíduos exteriorizam as suas experiências, e o conhecimento individual é socialmente justificado e pode ser compartilhado com outras pessoas ressaltam Nonaka, Krough e Voelpel (2006).

Os autores apresentam quatro estágios de conversão do conhecimento – SECI: I) de tácito para tácito – socialização (Nonaka, Krough e Voelpel, 2006) dizem que a socialização tem como objetivo compartilhar o conhecimento tácito entre os indivíduos); II) de tácito para explícito – externalização (tem por objetivo articular o conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio de metáforas, analogias, hipóteses, narrativas ou modelos esclarecem Nonaka e Takeuchi (2008) como meio de comunicação); III) de explícito para explícito – combinação (para Nonaka e Takeuchi, 2008), é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento mais complexo, visa combinar entidades diferentes de conhecimento explícito, ou seja: indivíduo, grupo e organização; IV) de explícito para tácito – internalização (tem como propósito incorporar o conhecimento explícito em tácito) ilustrados na Figura 1. A conversão do conhecimento acontece, portanto, quando o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação dos indivíduos entre os conhecimentos tácito e explícito.

Figura 1 – Evolução espiral da conversão do conhecimento e processo de autotranscendência



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p.43)

Jennex, Olfma e Addo (2003) consideram que o conhecimento é uma mistura de experiência estruturada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar as novas experiências e de informações. Esse conhecimento torna-se incorporado em documentos ou repositórios e em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

Logo a criação de conhecimento pode ser entendida como um processo contínuo por meio do qual os indivíduos superam seus próprios limites e restrições impostas por informações e aprendizado passado, e pela aquisição de um novo contexto, uma nova visão do mundo e novos conhecimentos esclarecem Nonaka, Krough e Voelpel (2006).

### 2.3 Gestão do conhecimento organizacional

Alavi e Leidner (2001) afirmam que há várias concepções do conhecimento, em que cada perspectiva sugere uma estratégia diferente de gestão do conhecimento. Choy, Yew e Lin (2006) corroboram ao afirmar que os diferentes conceitos de conhecimento levam a diferentes definições de gestão do conhecimento.

Na perspectiva do conhecimento como “dados e informações” a Gestão do Conhecimento – GC – concentra-se em expor pessoas a informações potencialmente úteis e facilitar a assimilação da informação; na perspectiva do conhecimento como “estado de espírito”, a GC envolve o aumento da aprendizagem individual e a compreensão por meio do fornecimento de informações; na perspectiva “objeto”, a questão chave para GC é a criação e gerenciamento do conhecimento; na perspectiva de “processo”, o foco da GC está em fluxos de conhecimentos no processo de criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento; no “acesso à informação” o foco da GC é organizar o acesso e buscar o conteúdo de forma eficaz; e, finalmente dentro da perspectiva “capacidade”, a GC é a construção de competências essenciais e compreensão estratégica do *know-how* (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Para Lustrì, Miura e Takahachi (2005, p. 7), “a gestão do conhecimento estrutura e organiza o processo de forma a canalizar esforços na formação dos conhecimentos e das competências que são estratégicos para a organização”. Os autores apresentam um modelo conceitual de um sistema de gestão do conhecimento que contempla ações gerenciais para as etapas que compõem o percurso do conhecimento

desde a sua criação no indivíduo até a formação do conhecimento e competências organizacionais, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo conceitual de um sistema de gestão do conhecimento



Fonte: Lustrì, Miura, e Takahachi (2005)

Dentro desse contexto, as esferas da gestão do conhecimento representam os níveis em que devem ser implementadas as ações gerenciais para a concretização dos processos de formação do conhecimento organizacional. O núcleo da figura representa a visão compartilhada. A primeira esfera inclui ações de estímulo à reflexão, interpretação e conexão das informações para a criação do conhecimento individual. A segunda esfera concentra ações de estímulo à: externalização, internalização, combinação e socialização. Já na terceira esfera ocorre a disseminação do conhecimento e, por último, na quarta esfera, são focadas as ações e fomento à utilização coletiva do conhecimento organizacional (LUSTRI; MIURA; TAKAHACHI, 2005).

Os autores ressaltam que as ações propostas pelo modelo não são inéditas, porém, elas são tratadas pela literatura de maneira dissociada ou isolada. Já o modelo apresentado assume que existe uma relação de complementaridade entre as ações contidas em cada esfera para o desenvolvimento pleno dos conhecimentos e competências.

Choy, Yew e Lin (2006) complementam que muitas definições acerca da Gestão do Conhecimento compartilham a ideia de que a Gestão do Conhecimento levará a organização a um melhor desempenho organizacional. A gestão do conhecimento pode resultar em um melhor desempenho organizacional quando: apoia o planejamento estratégico, melhora inovação, permite melhorar a tomada de decisão e

cria mais valor para a organização e seus clientes (CHOY; YEW; LIN, 2006).

Jennex (2014) alerta que a perda de conhecimento organizacional é um fato lamentável e que pode se tornar um relevante problema para as empresas. Essas perdas acontecem por meio da perda de sujeitos detentores do conhecimento, dificuldade em captar conhecimento, falha de armazenamento do conhecimento ou simplesmente pelo esquecimento.

Kraemer *et al.* (2017) analisaram as publicações acerca da gestão do conhecimento, na última década. Desse levantamento, verificaram que as publicações gravitam em torno da proposta de um novo modelo ou analisam os modelos existentes, articulam a maturidade da GC com outras variáveis, analisam as mudanças em níveis de maturidade, cujas aplicações se dão em diversas empresas.

Focalizando a gestão do conhecimento com instituições de ensino superior, Miake *et al.* (2017) propuseram um modelo do que os autores chamaram de Gestão do Conhecimento do Cliente. O resultado da aplicação desse modelo com os alunos foi de que ele contribuiu efetivamente para iniciativas de CRM.

Para Vieira *et al.* (2017), as IES, além do ensino, pesquisa e extensão, devem utilizar da criação, armazenamento e disseminação de conhecimento a fim de ir para além da relação docente e estudante.

### 3 Método

Trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, a luz do paradigma interpretativista apresentado por Burrell e Morgan (1979). Utilizou-se como método de pesquisa, o estudo de caso descritivo aplicado em uma instituição de ensino superior.

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas, com sete gestores da Instituição. As entrevistas foram realizadas durante o mês de março de 2017, as quais foram gravadas com a permissão dos gestores e posteriormente transcritas.

A análise dos dados foi realizada a partir de uma reflexão acerca da criação e gestão do conhecimento organizacional na Instituição, considerando as propostas de Nonaka e Konno (1998) e Lustrini, Miura e Takahachi (2005) respectivamente.

### 4 Resultados

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, para criar o conhecimento, o aprendizado acontece por meio do compartilhamento e interação das habilidades e

experiências entre os indivíduos a fim de que eles as internalizem, modifiquem-nas e tornem a socializá-las. Em outras palavras, trata-se da integração entre os conhecimentos tácito e explícito que, em função dessa integração, faz surgir um novo conhecimento. Correlacionando os quatro estágios de criação do conhecimento apresentados por Nonaka e Konno (1998) com os resultados da pesquisa realizada, verificou-se como eles se realizam na Instituição.

A *Socialização* – que tem como objetivo compartilhar o conhecimento tácito entre os indivíduos – acontece, na Instituição, em situações internas em que os gestores, docentes e técnico-administrativos relatam, discutem e apresentam suas experiências individuais.

“Em algumas coisas assim, a gente tem compartilhado, principalmente entre as quatro unidades, então, aspectos do dia a dia, importantes, problemas. Nós temos normalmente nos reunido e debatido. A gente percebe que outra unidade acadêmica tem o mesmo problema, a mesma dificuldade, então isso a gente percebe, mas, claro que isso deveria ser melhor, com certeza”.

Certamente essa socialização só terá efeitos positivos se os participantes estiverem abertos para receber o conhecimento tácito do outro, se houver empatia com seus colegas. Há também situações externas, em que os envolvidos buscam o conhecimento em visitas a outras instituições de ensino e em eventos acadêmico-científicos e, na sequência, compartilham-no internamente. Foram identificados vários espaços de compartilhamento do conhecimento: reuniões formais e informais, grupos de trabalho, planejamento estratégico, confraternizações, visitas a outras instituições, formação continuada, eventos acadêmico-científicos, semanas acadêmicas e redes sociais. Neste estágio, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que por meio das experiências se dá a criação do conhecimento as quais podem acontecer por meio de atividades conjuntas, tais como estar juntos, passar tempo juntos, viver no mesmo ambiente – mais que por meio de instruções escritas ou verbais. Também a observação da prática pode tornar-se uma maneira de criar o conhecimento tácito.

Nos resultados obtidos por Vieira *et al.* (2017, p. 117), os autores relataram que “Observando a estrutura como são compostas estas instituições, pode-se

supor que a heterogeneidade de grupos que tomam decisões colegiadas, e o fato do docente ter uma carga de trabalho dividida entre atividades acadêmicas e de gestão, a socialização facilita a transição do conhecimento de forma flexível permeando todos os níveis da aprendizagem”.

Percebe-se que, na Instituição, há uma pré-disposição dos gestores entrevistados, a partir do compartilhamento do conhecimento tácito, por meio do diálogo e da reflexão, transformá-lo em explícito por meio da produção de termos e conceitos comuns, externalizando-os com os demais membros do grupo, em outras palavras: o grupo compartilha o conhecimento com demais membros da equipe e ou da Instituição. A *Externalização* tem por objetivo articular o conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio de metáforas, analogias, hipóteses, narrativas ou modelos esclarecem Nonaka e Takeuchi (2008) como meio de comunicação. Complementando, é, na etapa da externalização, que são criados conceitos novos explícitos oriundos do conhecimento tácito do indivíduo para o grupo. Ouvir, contribuir e traduzir o conhecimento tácito do outro pode exigir o raciocínio dedutivo/indutivo ou inferência criativa (raciocínio abduutivo), nas palavras de Nonaka e Konno (1998). O indivíduo, para os autores, compromete-se com o grupo, tornando-se parte dele.

No estágio da *Combinação* – cujo objetivo é combinar o conhecimento explícito em entidades diferentes, ou seja: o conhecimento surge no indivíduo, o qual é expandido para o grupo e para a organização. Os gestores apresentam o conhecimento explícito por meio de registros – resoluções, portarias, normas –, também seria ideal haver ferramentas/sistemas de apoio a gestão que possibilitassem a disseminação do conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por intermédio de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas ressaltam Nonaka e Takeuchi (1997). Para Nonaka e Konno (1998), há três processos nesta etapa: coleta de conhecimento externalizado; disseminação de conhecimento explícito, dessa maneira o novo conhecimento é difundido entre os membros da organização; edição ou processamento de conhecimento explícito por meio de registros. Por fim, Combinação, para Nonaka e Takeuchi (2008), é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento mais complexo, visa combinar entidades diferentes de conhecimento explícito, ou seja: indivíduo, grupo e organização.

A *Internalização* tem como propósito incorporar o conhecimento explícito em tácito. Na Instituição se percebe este estágio já que há um acompanhamento das informações relevantes pelos gestores em cada órgão de apoio da Instituição, além disso, o conhecimento que passou pelos três estágios seja internalizado pelos indivíduos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 67), é o “aprender fazendo”. Eles afirmam que se trata de um patrimônio valioso a experiência que passa pela socialização, externalização e combinação. Essa etapa exige que o indivíduo identifique o conhecimento relevante para ele como conhecimento organizacional, acessando o conhecimento do grupo e incorporando-o na prática, atualizando os conceitos, afirmam Nonaka e Konno (1998). Os autores sugerem também que há programas de treinamento, simulações ou experimentos que engatilham os processos de “aprender fazendo”.

Cabe ressaltar que esses estágios isoladamente não promovem a criação do conhecimento, por isso é necessária a interação do conhecimento tácito e o implícito a fim de emergir uma inovação. Dessa maneira, para que a criação do conhecimento organizacional ocorra, é fundamental que ocorra a transferência entre as quatro etapas de conversão de conhecimento defendem Nonaka e Takeuchi (2008).

Partindo, portanto, de que criação do conhecimento, em que o conhecimento individual – tácito – converte-se para o conhecimento organizacional – explícito, a Instituição tem a necessidade de uma estrutura adequada e ambientes motivadores para organizar e promover esse processo com o objetivo de melhorar seus resultados e atingir seus objetivos estratégicos. A essa organização do processo de criação do conhecimento, Lustri, Miura e Takahachi (2005) chamam de gestão do conhecimento.

Considerando o modelo conceitual para o desenvolvimento de competências individuais – “[...] conjunto de conhecimentos combinados e colocados em prática a serviço da organização para gerar resultados de valor para os *stakeholders* [...]” conceituam Lustri, Miura e Takahachi (2005, p. 7) – apresentado pelos autores, em que a gestão do conhecimento é formada por esferas de diferentes níveis das ações gerenciais, sendo: núcleo – visão compartilhada por todos na organização; PROCESSAMENTO: primeira esfera – ações de motivação à reflexão, interpretação e articulação das informações no plano individual; APRENDIZAGEM EM GRUPO: segunda esfera –

ações de estímulo à conversão do conhecimento tácito em explícito; DISSEMINAÇÃO: terceira esfera – disseminação do conhecimento; APLICAÇÃO: quarta esfera – ações e fomento à utilização coletiva do conhecimento organizacional.

Tais esferas da gestão referem-se aos níveis em que as ações devem ser implementadas com o foco de alcançar os processos de formação do conhecimento organizacional explicam os autores.

Verificou-se, por meio dos relatos nas entrevistas, que, na Instituição, há uma preocupação em comunicar os conhecimentos que devem ser desenvolvidos por meio do planejamento estratégico, momento em que os gestores de todos os níveis se reúnem para discutir de forma colaborativa as ações que devem ser implementadas a fim de atender aos objetivos estratégicos, nesse caso, tem-se então a visão compartilhada - núcleo.

Correspondente à primeira esfera, entende-se que há ações para estimular o fluxo de informações. A Instituição tem um programa em que periodicamente há a promoção de um fórum com docentes, discentes e técnico-administrativos separadamente. Além disso, o setor responsável pela comunicação envia semanalmente informações sobre os principais acontecimentos da Instituição, além das publicadas no site notícias da Universidade.

Na próxima esfera, tem-se a proposta que visa à aprendizagem em grupo em que há a conversão do conhecimento tácito – individual – em explícito - organizacional, o qual já foi detalhado anteriormente nesta seção.

Na terceira esfera, cujo objetivo é criar uma base de registro do conhecimento codificado ou mapa das fontes a fim de facilitar a disseminação do conhecimento individual transformando-o em conhecimento do grupo. Percebeu-se que, como as pessoas que estão em função de gestão se conhecem, esse mapa das fontes ocorre de forma informal, não havendo nenhum registro de pessoas *versus* determinados conhecimentos, habilidades ou experiências. Mas a falta dessa estrutura não impede que se chegue ao conhecimento em função de o contato entre as pessoas acontecer.

Com relação à quarta e última esfera – da aplicação prática do conhecimento, percebeu-se que os gestores reúnem-se para, com base no conhecimento compartilhado, buscarem ações corretivas visando à solução de problemas, bem como para ações preventivas.

## 5 Considerações finais

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que buscou analisar os quatro estágios de criação do conhecimento apresentados por Nonaka e Konno (1998) e, na sequência a gestão do conhecimento conforme modelo conceitual de Lustrì, Miura e Takahachi (2005). Com isso, pretende-se trazer contribuições à academia que estuda este tema, bem como às instituições de ensino superior que desejam gerenciar e melhorar continuamente a gestão do conhecimento.

Assim, levando-se em consideração a criação do conhecimento, em que o conhecimento individual – tácito – converte-se para o conhecimento organizacional – explícito, percebe-se que a Instituição promove os quatro estágios da criação do conhecimento, no entanto ela tem a necessidade de uma estrutura e ambientes motivadores para organizar e promover esse processo a fim de melhorar seus resultados para atingir seus objetivos estratégicos.

Verificou-se, ao comparar a realidade da Instituição com o mapa conceitual apresentado por Lustrì, Miura e Takahachi (2005), que a fragilidade da Instituição se encontra na terceira esfera, isto é: na criação da base de registro do conhecimento que vise a disseminação do conhecimento individual para o coletivo.

Encontra-se como fator limitante deste trabalho a aplicação da pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas, sugere-se que esses resultados sejam ratificados por meio de pesquisa quantitativa, com maior número de gestores, bem como abrangendo demais níveis hierárquicos da Instituição.

## REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**; v.25, n.1, p. 107-136, March 2001.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v 5, n 1, p. 68-75, 2001.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Londres: Heinemann, 1979.

CHOY, C. S.; Yew, W. K.; LIN, B. Criteria for measuring KM performance outcomes in

organizations. **Industrial Management & Data Systems**, v.1, n. 6, p. 917-936, 2006.

JENNEX, M. E.; OLFMAN, L.; ADDO, T. B.A. The Need for an Organizational Knowledge Management Strategy. **Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences**, 2003.

JENNEX, E. J. A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. **The journal of information and knowledge management systems**, v.44, n.2, p. 185-209, 2014.

KRAEMER, R.; FREIRE, P. S.; SOUZA, J. A.; DANDOLINI, G. A. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, Número Especial, p. 66-79, 2017.

LUSTRI, D.; MIURA, I. K.; TAKAHACHI, S. Gestão do Conhecimento desenvolvendo competências. **Revista Inteligência Empresarial**. n. 25, p. 20-27, 2005. (Publicação Crie – Centro de Referência em Inteligência Empresarial / Coppe – UFRJ).

MCINERNEY, C. R.; KOENIG, M. E. Knowledge management (KM) processes in organizations: Theoretical foundations and practice. **Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services**, v.3, n.1, p. 1-96, 2011.

MIAKE, A. H. S.; CARVALHO, R. B.; PINTO, M. R.; GRAEML, A. R. Gestão do Conhecimento do Cliente (GCC): Proposta e Avaliação de um Modelo em um Grande Grupo Privado de Ensino Superior Brasileiro. **Brazilian Business Review**, v.15, n.2, p. 135-150, 2017.

NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**. 2007.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v.40, n. 3, 1998.

NONAKA, I.; KROUGH, G. V.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester, Mass: Peter Smith 1966.

Vieira, C. C. N.; PADILHA, C. K. P.; MACHADO, D. D. N.; CARVALHO, L. C. Processos de gestão do conhecimento no ensino superior: estudo em uma universidade de Santa Catarina. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.11, n.4, p. 104-119, 2017.