

## ANÁLISE DO MODELO SECI DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA STARTUP DA CIDADE DE PELOTAS

BRUNA RÉGIA MARQUES DOS PASSOS<sup>1</sup>; BRUNA FERRAZ CORREA<sup>2</sup>;  
ALISSON EDUARDO MAEHLER<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – [bruna.rm.passos@gmail.com](mailto:bruna.rm.passos@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [brunafcorrea@gmail.com](mailto:brunafcorrea@gmail.com)

<sup>3</sup>Universidade Federal de Pelotas – [alisson.maehler@gmail.com](mailto:alisson.maehler@gmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica econômica impõe a diferenciação como premissa para a obtenção de vantagem competitiva e sobrevivência no meio empresarial. A cada ano que passa mais inovações são introduzidas ao mercado, isso porque as organizações estão mudando sua forma de pensar e o seu modo de gestão.

Na era industrial os recursos mais importantes eram aqueles aos quais se podia atribuir valor monetário, como máquinas, terrenos e insumos, porém com o passar do tempo verificou-se que as vantagens competitivas adquiridas através desses meios, são facilmente imitáveis pelos concorrentes. Atualmente, as empresas reconhecem o conhecimento como bem intangível de valor incalculável, pois é através dele que as pessoas tornam possíveis as soluções e inovações, que conferem vantagem competitiva de difícil assimilação, pelos concorrentes (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Assim, é relevante reconhecer a importância do processo de geração do conhecimento. Nesse contexto Nonaka e Takeuchi (2008) propõem o modelo de conversão do conhecimento chamado SECI, sigla que significa Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do Conhecimento. Assim o presente estudo tem por objetivo analisar a gestão do conhecimento em uma Startup da cidade de Pelotas e identificar os processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na organização.

Os autores do modelo decompõem o conhecimento em duas partes, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O primeiro pode ser representado por palavras, números ou sons, e disseminado através de dados, recursos visuais, fórmulas científicas ou gravações; é formal, sistemático e pode ser prontamente transmitido. Já o segundo é subjetivo, físico e engloba os insights, os palpites e intuições, está ligado às experiências pessoais do indivíduo, é complexo de explicar e visualizar, de difícil compartilhamento e formalização.

No processo de socialização o conhecimento tácito é criado a partir do conhecimento tácito e compartilhado por meio da experiência direta, de indivíduo para indivíduo através do diálogo e da conversação, na externalização o conhecimento tácito é convertido em explícito através do diálogo e da reflexão e transmitido do indivíduo para o grupo, no processo de combinação é criado o conhecimento explícito novo por meio do agrupamento do conhecimento explícito externalizado, o qual é transmitido do grupo para a organização e na internalização ocorre a absorção do conhecimento explícito externalizado de volta ao conhecimento tácito do indivíduo, transmitido da organização para o indivíduo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Na Figura 1 o modelo está representado graficamente.

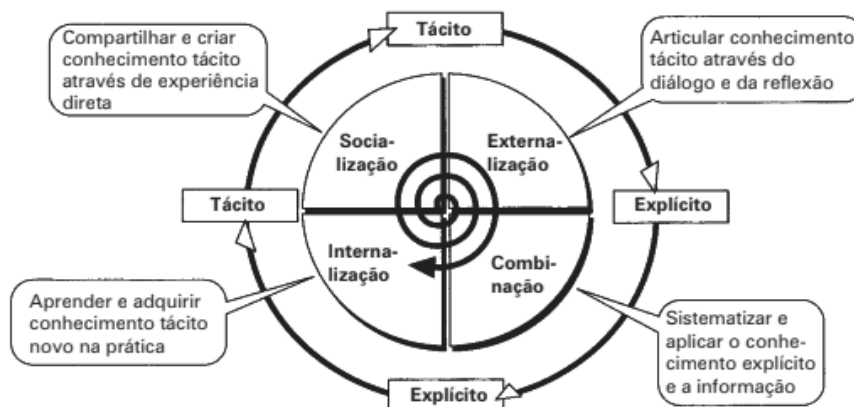


Figura 1 – Processo SECI

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.24)

A construção do conhecimento ocorre ao se converter o conhecimento tácito individual em conhecimento explícito externo que a organização possa utilizar, além disso, essa construção gera novos conhecimentos propiciando inovações, novos produtos e capacidades organizacionais (CHOO,2003). Para DAVENPORT E PRUSAK (2003) ao fluir livremente, o conhecimento, eleva a produtividade e faz surgirem as inovações.

## 2. METODOLOGIA

A presente pesquisa teve abordagem qualitativa e exploratória quanto aos seus objetivos. Para GIL (2002) estudos exploratórios tem como objetivo possibilitar maior aproximação com o problema, tornando-o mais explícito, além disso “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. (Vergara,1998, p.45), a pesquisa também se classifica como estudo caso, que de acordo com GIL (2008, p.57-8) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”. Para a coleta de dados optou-se por utilizar pesquisa bibliográfica em livros e entrevista com o gestor responsável pelo marketing da organização, o questionário foi aplicado em 05 de setembro de 2019 e composto por quinze questões que buscaram analisar a gestão do conhecimento à luz do modelo de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento de NONAKA e TAKEUSCHI (2008). O critério para a escolha da organização participante da pesquisa, deu-se em razão da acessibilidade.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização participante da pesquisa é uma Startup que agencia serviços de saúde, unicamente para estudantes, tem cinco meses de existência e esta incubada pela Conectar, a incubadora de base tecnológica da Universidade Federal de Pelotas. Atualmente possui quatro gestores, cada um responsável por uma área de atuação: jurídica, financeira, programação de sistema e marketing e dois estagiários responsáveis por apoiar as referidas áreas. Durante a entrevista quinze questões foram respondidas pelo gestor de marketing, das quais as questões 01 a 02 abordavam o processo de socialização; questões 03 a 05 o processo de externalização; questões 06 a 09 o processo de combinação e questões 10 a 15 o processo de internalização.

As questões 01 e 02 referiam-se a ocorrência de eventos de confraternização entre os indivíduos e verificava a existência da troca de conhecimento tácito durante as confraternizações. De acordo com as respostas obtidas foi possível constatar que acontecem eventos de confraternização formais e informais e que sempre são abordados assuntos e temáticas relacionadas à organização e desta forma os gestores trocam conhecimentos entre si e com os estagiários. O processo de socialização do conhecimento, como colocado por NONAKA e TAKEUSCHI (2008) é realizado a partir da experiência e troca direta de conhecimentos, o qual pode-se perceber que esta presente na organização estudada.

Nas questões 03 a 05 buscou-se explorar o modo como o conhecimento tácito é transformado em explícito. Segundo NONAKA e TAKEUSCHI (2008) esse tipo de conhecimento é transmitido do indivíduo para o grupo e uma das suas formas de compartilhamento é através do exemplo. Na organização participante da pesquisa, de acordo com o gestor, são feitas reuniões diárias e reuniões semanais e elas são produtivas, ainda de acordo com o gestor, o conhecimentos dos gestores é expresso por meio das reuniões diárias e mensais e através das mentorias. O gestor respondeu que as tomadas de decisões importantes são feitas coletivamente e decisões secundárias são tomadas individualmente. No caso das decisões importantes não é necessário o repasse informação relativa a decisão tomada, pois foi realizada em conjunto e no caso das decisões secundárias, a decisão é repassada por meio de uma conversa informal.

As questões 06 a 09 investigam a etapa de combinação do conhecimento. Por meio das respostas obtidas, foi informado que todos os membros da organização participam de treinamentos, mentorias e palestras, tanto oferecidos pela própria organização como os ofertados pela incubadora Conectar da Universidade Federal de Pelotas. Foi informado também que os membros utilizam software que apoia o trabalho em grupo, permitindo a troca de mensagens e o gerenciamento de tarefas. Quanto a questão referente a existência de um sistema de gestão de documentos, o gestor informou, que é utilizado um sistema de armazenamento e sincronização de arquivos, o qual possibilita reunir e organizar os arquivos utilizados pela organização. No que se refere a documentação de manuais e processos internos, foi respondido que ainda não existem manuais, mas que estão em fase de elaboração. Observa-se que a organização preocupa-se e investe no capital intelectual e na criação de espaços favoráveis ao compartilhamento do conhecimento, como mencionado por DAVENPORT E PRUSAK (2003), NONAKA E TAKEUCHI (2008) E CHOO (2003), ademais revela-se que a etapa de combinação do conhecimento, está presente na organização e pode ser observada, através da realização de palestras, treinamentos e mentorias em grupo, da utilização de sistema de apoio ao trabalho em grupo e do sistema de armazenamento e sincronização de documentos.

Nas questões 10 a 15 explora-se a maneira como o conhecimento é internalizado novamente. Sobre a utilização de *e-Learning*, o gestor afirma que todos utilizam alguma plataforma de aprendizado online e sua finalidade é que cada membro possa adquirir mais conhecimento sobre sua área e que posteriormente possa aplicar na organização. Quanto a utilização de manuais e documentos normativos para aprendizado da equipe, de acordo com o gestor não são utilizados ainda, porque estão em fase de elaboração. Foi informado também que as decisões são apoiadas em estatísticas geradas diária e semanalmente pelos relatórios do Excel e do próprio Facebook. No que se refere a aquisição de conhecimentos, o gestor afirma que é obtido através das mentorias, de vídeo aulas, eventos e conversas com outros empreendedores. O aprendizado

adquirido dentro da organização também é aplicado na vida pessoal contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional, o gestor relata por exemplo que tornou-se mais organizado e que gerencia melhor seu tempo, após ter aplicado os conhecimento que apreendeu na empresa. Sobre a missão da empresa foi respondido que todos tem amplo conhecimento sobre ela.

#### 4. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo identificar os procesos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento de acordo com o modelo SECI proposto por NONAKA e TAKEUSCHI(2008). Conforme as respostas obtidas verifica-se que todos os processos mencionados pelos autores estão presentes na organização, mesmo que de forma parcial. Verificou-se que processo de socialização do conhecimento na organização, esta presente de forma abundante, pois são mencionados diferentes tipos de confraternizações .Quanto ao processo de externalização observa-se que sua ocorrência é frequente; devido a reuniões, conversas informais e sistemas de compartilhamento de mensagens. O processo de combinação está presente através de palestras, mentorias, treinamentos e sistema de gestão de documentos. Percebe-se que o processo de internalização do conhecimento esta muito presente na organização. Pois o gestor relata a utilização de plataforma de aprendizado online,sistema de informação para apoiar a tomada de decisão, múltiplas formas de aquisição do conhecimento, aplicação dos conhecimento adquiridos na organização para desenvolvimento pessoal e profissional e amplo conhecimento da missão da empresa por todos os membros. Os processos mais presentes na organização foram a socialização, externalização e a internalização. Algumas limitações relacionadas a esse trabalho foram a quantidade de organizações pesquisadas e a área de pesquisa restrita a cidade de Pelotas. Em estudos futuros sugere-se ampliar a área de pesquisa e o número de organizações pesquisadas.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHOO,C.W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo:Editora Senac,2003.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, P. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 10 ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.**4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**2. ed. São Paulo: Atlas,1998.