

Uso de Histórias Para Extrair Conhecimento Tácito de Especialistas

RESUMO

Questões relacionadas à preservação do conhecimento organizacional vêm sendo cada vez mais discutida em estudos organizacionais. O conhecimento presente em cada indivíduo, tácito, adquirido pela experiência e presente nas práticas pode ser um diferencial na maneira com que este realiza negócios. Entretanto, é um grande desafio para as empresas manter este conhecimento individual quando um especialista deixa a organização. O presente ensaio teórico observa a questão do processo de extrair o conhecimento tácito através do ato de contar história, levando em consideração os trabalhos de Linde (2001) e Whyte e Classen (2012). Tendo em vista que ambos os trabalhos utilizam as narrativas de especialistas que estão prestes a se aposentar como método para extrair o conhecimento individual, este trabalho busca discutir pontos chave retratado em ambos os trabalhos na busca das empresas em preservar conhecimentos.

Palavras-chave: Conhecimento Tácito, Especialistas, Histórias.

INTRODUÇÃO

O valor do conhecimento nas organizações vem sendo discutido no campo de estudos organizacionais, por ser uma alternativa para a sobrevivência das empresas que atuam em um mundo dinâmico, complexo e interconectado (DRUCKER, 1993). Para Drucker (1993) os trabalhadores qualificados são os apresentam o conhecimento como recurso fundamental e diferencial. Desta forma, os profissionais que atuam nas organizações deixaram de ser vistos como recursos ou engrenagens e, cada vez mais, assumem um papel dinâmico e central nas organizações pelo conhecimento.

Neste sentido, o autor ressalta o papel dos intangíveis nas organizações como base para prover a sustentabilidade, a competição e a sobrevivência das empresas. Entretanto, mesmo que o papel do conhecimento nas organizações venha sendo abordado (Kogut e Zander, 1992; Nonaka e Takeuchi, 1995; Grant, 1996) o grande desafio na prática empresarial é a busca de alternativas de como difundir este conhecimento entre os membros da organização.

Ao se pensar na natureza do conhecimento tácito, por sua de difícil compreensão e difusão, ligada diretamente ao indivíduo (POLANYI, 1966) o compartilhamento do conhecimento tácito deve ser associado às práticas, ao dia a dia em ação. Hall (1973) acredita que muito do comportamento humano nos grupos não passa pelos níveis de consciência e verbalização, constituindo uma linguagem silenciosa e uma dimensão “oculta”, em que se pode inserir o conhecimento tácito.

Então, ao se considerar que o conhecimento em uma organização pode ser um recurso que garante vantagem à organização, conforme afirmado por Drucker (1993) é possível se questionar como as organizações podem reter os conhecimento criados na empresa, principalmente o conhecimento tácito conquistado pela prática e experiência dos trabalhadores. Para Linde (2001) contar histórias pode ser um meio para que o conhecimento tácito seja explicitado aos demais membros das organizações. Assim, quando o gestor conta uma história, ele constrói compartilha a sua experiência com a equipe. Trabalhos mais recentes, como o de Whyte e Classen (2012) discutem e mapeiam o uso da narrativa nas organizações para retenção do conhecimento dos indivíduos nas organizações.

Assim, o objetivo deste ensaio teórico é discutir o uso das narrativas para a retenção do conhecimento organizacional quando um indivíduo deixa a organização, a luz dos trabalhos de Linde (2001) e Whyte e Classen (2012).

MARCO TEÓRICO

O trabalho de Whyte e Classen (2012) ressalta um problema bastante corriqueiro nas empresas nos dias de hoje. O estudo aponta a perda de conhecimento para as organizações sendo estimulado pelo alto índice de especialistas que estavam se aposentando e assim, levando consigo anos de experiência e práticas, entre outras dimensões do conhecimento tácito. A perda destes especialistas acaba por deixar uma lacuna nas organizações. Desta forma o desafio para estas empresas é desenvolver estratégias e sistemas visando extrair o conhecimento tácito destes especialistas.

Os autores trabalham trazem três temas centrais: Conhecimento, Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito, mas com enfoque no relacionamento entre os três campos. Assim, os autores buscam discutir autores que tratam de maneiras para transformar o conhecimento tácito em explícito.

Mesmo diante da complexidade do tema, os autores ressaltam a importância do aprofundamento das temáticas, e principalmente da relação dinâmica entre elas. Entretanto, pode-se considerar que Whyte e Classen (2012) obtiveram êxito em relação aos autores citados, entretanto não realizaram um aprofundamento nos conceitos destes autores, e em alguns momentos os trazendo de maneira superficial.

Uma discussão que pode ser originada desta superficialidade é, por exemplo, a citação de Nonaka e Takeuchi (1995) dividindo o conhecimento em duas “categorias”, sendo que em sua obra original, Nonaka e Takeuchi (1995) dividem o conhecimento em dois “tipos” e não categorias. A ideia de categorização pode dar a entender que o conhecimento está inserido em uma dimensão explícita ou tácita, sendo que um conhecimento não poderia integrar outra categoria. Já a ideia da tipologia, defendida por Nonaka e Takeuchi (1995) acredita que existam dois tipos de conhecimento que se podem ser convertidos pelo modelo SECI, criando novos conhecimentos. Desta forma, é possível a interação de dois tipos diferentes de conhecimento.

Entretanto, se aprofundarmos ainda mais a discussão a respeito da nomenclatura da “divisão” dos diferentes conhecimentos, percebe-se que tanto Nonaka e Takeuchi (1995) quanto Whyte e Classen (2012) citam Polanyi (1966) com referência teórica. Entretanto Polanyi (1966) defende o saber tácito como “dimensão” do conhecimento, e não como uma “categoria” ou um “tipo” de conhecimento. Tratar o tácito como dimensão foge da ideia de categorização do conhecimento tácito, que por sua essência não pode ser categorizado.

Entretanto para atender o objetivo do trabalho os autores que é usar as histórias contadas com o propósito de tentar extrair o conhecimento tácito e compartilhá-lo, autores como Nonaka e Takeuchi (1995) utilizaram as analogias e metáforas para falar da conversão do conhecimento organizacional. Nesta linha outros autores posteriormente utilizaram novos métodos para extrair o conhecimento tácito. Karhu (2002) utilizou as entrevistas pessoais para extrair as narrativas. Jankowicz (2001) utilizou a grade de repertório como método de pesquisa. Já Herschel, Nemati e Steiger (2001) montam protocolos de troca de conhecimento para a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Whyte e Classen (2012) preferiram utilizar o “storytelling” ou o método de contar histórias, conhecidas também como narrativas, sugerido por Charlotte Linde, (2001). Neste ponto pode-se mais uma vez ressaltar pontos de superficialidade em relação ao estudo de

Linde (2001). Linde (2001) em seu trabalho “*Narrative and social tacit knowledge*” discute o elemento social do conhecimento tácito. Segundo Linde (2001) distinguir o conhecimento social como um subtipo distinto de conhecimento tácito, aumenta a precisão da discussão, pois, o conhecimento social é mantido e transmitido de forma diferente do conhecimento físico.

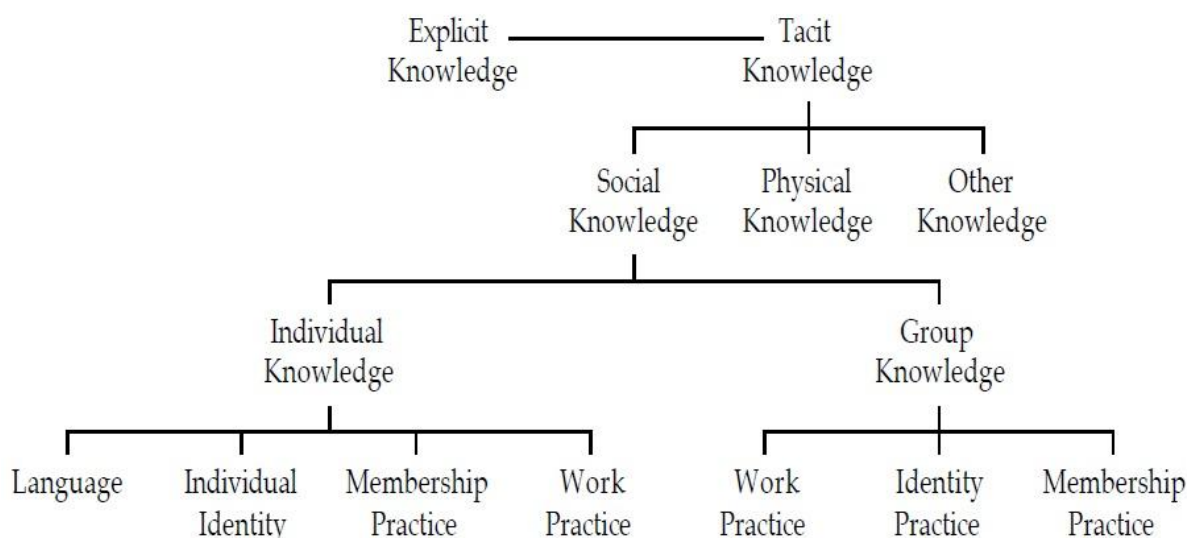


Figura 1 – Tipos de Conhecimento
Fonte: Linde (2001)

Linde (2001) sugere uma taxonomia dos tipos de conhecimento tácito, focando no conhecimento tácito social, dividido em dois níveis: o conhecimento sobre grupos sociais detidas por um indivíduo e o conhecimento realizado pelo próprio grupo.

Conhecimento Social Individual inclui o conhecimento sobre a identidade do grupo. Isto significa não apenas ser um membro, mas também a sensação de ser um membro. Este é o tipo de conhecimento mais frequente em grupos e é melhor transmitido através da narrativa e da indução narrativa (o processo pelo qual os membros recém-chegados de um grupo aprendem a assumir a história como sendo sua). Ou seja, para tornar-se um membro de uma instituição envolve aprender as histórias sobre essa organização, as quais devem ser comum a todos os membros. O segundo tipo de conhecimento social é o conhecimento realizado pelo grupo ou da própria organização. Entretanto, é também o conhecimento no qual a forma tácita se manifesta nas práticas de trabalho, bem como o conhecimento de como e quando utilizar esses recursos de conhecimento. De acordo com Linde (2001), a narrativa é um mecanismo central, através do qual, o conhecimento social é transmitido. A narrativa fornece uma ponte entre o tácito e o explícito, permitindo que o conhecimento tácito social seja aprendido.

Como é possível perceber, Linde (2001) justifica o uso da narrativa em diferentes dimensões do conhecimento tácito. Entretanto Whyte e Classen (2012), não acrescentam as dimensões do conhecimento tácito tratado por Linde (2001). Os autores apenas utilizam o método como justificativa do trabalho. Entretanto, é importante destacar que o trabalho de Whyte e Classen (2012) ao citar Linde, acredita na ideia que as narrativas podem ser uma forma de extração de conhecimento tácito, independente da sua dimensão.

Independente das dimensões é um grande desafio nas práticas das empresas “capturar” as histórias que circulam livremente e informalmente dentro das organizações. Isto exige um

trabalho qualificado para capturar, gravar e tornar estas histórias apropriadas e disponíveis em um formulário útil e credível.

Reamy (2002) sugere que contar histórias é sem dúvida, a melhor maneira de transferir conhecimento tácito, visto que, cada indivíduo é capaz de transmitir informações e contexto de uma forma fácil para a compreensão dos envolvidos por meio de histórias. Ao pensar que contar histórias é uma ação que as pessoas fazem naturalmente de geração para geração. Segundo Reamy (2002) histórias incluindo mitos, lendas e contos populares têm sido usados para transmitir sabedoria, conhecimento e cultura por milhares de anos.

A partir destas bases, Whyte e Classen (2012) buscam responder a questão proposta no trabalho: “Pode a narrativa ser usada para obter o conhecimento tácito dos especialistas?” Diante deste questionamento, os autores recolheram histórias por meio de entrevistas semi estruturadas. As entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e alguns participantes foram entrevistados inúmeras vezes durante o período de investigação, garantindo a precisão e confiabilidade dos dados coletados. No total, sessenta e quatro histórias foram coletadas de vários departamentos em toda a organização.

O segundo passo procurou responder a outra questão do artigo, que buscou a criação de uma taxonomia de histórias organizacionais. Estas histórias podem ser coletadas e usadas para criar uma taxonomia da gestão do conhecimento de histórias organizacionais? Como resultado os autores perceberam que na organização estudada os membros entenderam que para o conhecimento ser compartilhado de forma eficaz, é necessário que haja uma linguagem comum (Howard e Longstaff, 1998; Grant,1996). E com o auxílio de um quadro para organizar histórias do conhecimento comum seria uma maneira de proporcionar que se utilizasse da linguagem comum.

Whyte e Classen (2012) usaram como método a GroundTheory (Strauss e Corbin, 1990) que utiliza técnicas para analisar os dados obtidos no “storytelling” das 64 histórias relatadas. Os dados existentes são relacionados aos conceitos de gestão do conhecimento, os autores utilizaram a técnica Delphi para validar as classificações. Em resumo, das sessenta e quatro histórias coletadas dos especialistas, foram recodificados e classificados seguindo a GT (GroundTheory) e o modelo Delphi em construções de gestão do conhecimento apropriados. O resultado foi 21 construções primárias. Estas construções primárias foram então refinadas e reduzidas a 14 construções finais. O artigo deixa uma lacuna em aberto no que se refere à falta de contextualização de cada construção final, o que poderia contextualizar o quadro teórico e prático com informações sobre Conhecimento Compartilhado, Retenção de Conhecimento, Inovação, Conhecimento Cultural, Novo Conhecimento, Aplicação do Conhecimento e Reutilização, Melhores Práticas, Vantagem Competitiva, Trabalhando o Conhecimento, Integração do Conhecimento, Riscos, Conhecimento do Cliente, Erosão do Conhecimento e por fim Benefícios do Conhecimento.

CONCLUSÃO

O estudo mostra que a perda de conhecimento nas organizações é o resultado do alto índice de especialistas que estavam aposentando-se e levando consigo as práticas e experiências adquiridas durante os anos de trabalho, juntamente com o conhecimento tácito. Diante desta situação os autores Whyte e Classen buscaram maneiras de transformar o conhecimento tácito em explícito. Mesmo com a complexidade do tema, os autores ressaltaram a importância do aprofundamento das temáticas, e principalmente da relação dinâmica entre elas. O grande mérito do trabalho de Whyte e Classen (2012) é o fato de que as histórias conseguiram capturar aspectos importantes e úteis do conhecimento da organização e dos especialistas, o que responde a primeira questão do artigo. Desta forma as

histórias podem extrair o conhecimento tácito dos especialistas. O que os pesquisadores descobriram também, foi que os especialistas tiveram pouca dificuldade em compartilhar detalhes bastante complexos em forma de histórias. Entretanto capturar 20 anos de trabalho, de experiências, através das narrativas é um processo demorado, que pode levar meses ou mesmo anos. Sendo assim, é uma prática que pode ser incorporada no momento que um funcionário deixa a organização, desde que seja planejada antecipadamente.

A segunda questão do artigo trouxe como contribuição de que estas histórias podem ser organizadas e classificadas para criação de uma taxonomia de histórias organizacionais. Assim, um quadro de histórias pode facilitar a troca de ideias organizacionais em diferentes tipos de fronteiras organizacionais. A troca de ideias organizacionais é facilitada por meio do estabelecimento de uma linguagem comum, para compreender histórias específicas das empresas.

O trabalho de Whyte e Classen (2012) usa o “storytelling” em uma abordagem de investigação interpretativa, para proporcionar a organização um mecanismo para tornar o conhecimento tácito dos especialistas em conhecimento explícito para os demais dentro da organização. Tal fato pode garantir a preservação dos conhecimentos na empresa quando um especialista deixa a organização. Outra grande contribuição do trabalho é por ser a primeira tentativa de construção de uma taxonomia para histórias organizacionais. Mesmo que os autores assumam a necessidade de um maior aprofundamento nas classificações e convenções de nomenclaturas adotadas para refinar a taxonomia, a ideia de mapeamento de histórias pode garantir a preservação do conhecimento na empresa.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F. **Post-capitalist society**. Routledge, 1993.

GRANT, Robert M. Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

HALL, Edward T. **The silent language**. Anchor, 1973.

Herschel, R.T., Nemati, H. and Steiger, D. Tacit to explicit knowledge conversion: knowledge exchange protocols”. **Journal of Knowledge Management**, v. 5 n. 1, p. 107-16, 2001.

HOWARD, John D.; LONGSTAFF, Thomas A. A common language for computer security incidents. **Sandia National Laboratories**, 1998.

JANKOWICZ, Devi. Why does subjectivity make us nervous?: Making the tacit explicit. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 1, p. 61-73, 2001.

KARHU, Katja. Expertise cycle—an advanced method for sharing expertise. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 4, p. 430-446, 2002.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

LINDE, Charlotte. Narrative and social tacit knowledge. **Journal of knowledge management**, v. 5, n. 2, p. 160-171, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** Oxford university press, 1995.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension.** Chicago, 1966.

REAMY, Tom. Imparting knowledge through storytelling, part 1 of a two-part article. **KMWorld Magazine**, v. 11, n. 6, 2002.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet M. **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.** Sage Publications, Inc, 1990.

WHYTE, Grafton; CLASSEN, Selwyn. Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 6, p. 950-962, 2012.