

Lições aprendidas versus lições identificadas: Proposta de um modelo integrado ao ciclo de conversão do conhecimento SECI

Lessons learned versus identified lessons: Proposal for an integrated model into the SECI knowledge conversion cycle

Rafael de Carvalho Mendes¹, Max Cirino de Mattos²

¹ Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4303-7044>

² Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7318-5171>

Autor para correspondência/Mail to: Rafael de Carvalho Mendes, rafaelcm.qualidade@yahoo.com.br

Recebido/Submitted: 12 de novembro de 2022; **Aceito/Approved:** 09 de dezembro de 2023



Copyright © 2024 Mendes & Mattos. Todo o conteúdo da Revista (incluindo-se instruções, política editorial e modelos) está sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Ao serem publicados por esta Revista, os artigos são de livre uso para compartilhar e adaptar e é preciso dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Mais informações em <http://revistas.ufpr.br/atoz/about/submissions#copyrightNotice>.

Resumo

Introdução: esta pesquisa apresenta os conceitos de Lições Aprendidas (LA) e Lições Identificadas (LI), abordando a relevância de sua distinção no âmbito da organização, e propondo a integração destes com o modelo de conversão do conhecimento SECI. A proposta parte da discussão sobre como mitigar a dependência humana na retenção e efetivo uso do conhecimento nas organizações, e aborda a transferência do conhecimento a partir da mudança em processos, configurando esse conhecimento como organizacional, e não individual. **Método:** como metodologia foi adotada a Design Science Research (DSR), e para consecução do objetivo proposto foi realizada uma revisão de literatura buscando apresentar as relações entre LA e LI sob a lente da Gestão do Conhecimento (GC). **Resultados:** as etapas adotadas a partir da DSR embasaram um Mapa conceitual acerca da interação entre LI e LA a partir das dimensões de conversão do conhecimento do SECI, buscando trazer contribuição a gestores acerca da matéria, direcionado a integração das LA aos processos organizacionais. **Conclusão:** o Modelo proposto contribui para a academia trazendo maior luz à interação entre os construtos, distinguindo o conhecimento organizacional per se, na forma de LA, daquele produzido pela soma do conhecimento individual de seus funcionários. Futuras pesquisas pretendem expandir a pesquisa na busca de apresentar instrumentos generalizáveis que auxiliem as organizações na operacionalização destas mudanças no processo de retenção do conhecimento adquirido a partir de LI (configurando-se como LA), em especial em um contexto de Gestão por Processos, dado suas características de estruturação dos Sistemas Organizacionais e Governança Corporativa.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Gestão por processos; Lições Aprendidas; Aprendizagem Organizacional; Design Science Research.

Abstract

Introduction: this research presents the concepts of Lessons Learned (LL) and Identified Lessons (IL), addressing the relevance of their distinction within the organization, and proposing their integration with the SECI model. The proposal starts from the discussion on how to mitigate human dependence on the retention and effective use of knowledge in organizations and addresses the knowledge transfer from the change in processes, configuring this knowledge as organizational, and not individual. **Method:** design Science Research was adopted as a methodology, and to achieve the proposed objective, a literature review was conducted seeking to present the relations between LL and IL under the lens of Knowledge Management (KM). **Results:** the steps adopted from the DSR came to base a Conceptual Map about the interaction between LL and IL from the SECI dimensions, seeking to bring a contribution to Managers on the matter, directed to the integration of LL to organizational processes. **Conclusions:** the proposed Model contributes to academia by bringing greater light to the interaction between the constructs, distinguishing organizational knowledge per se, in the form of LL, from that produced by the sum of the individual knowledge of its employees. Future research intends to expand the research in the search to present generalizable instruments that help organizations in the operationalization of these changes in the process of retaining the knowledge acquired from IL (configuring itself as LL), especially in a context of Process Management, given that its characteristics of structuring Organizational Systems and Corporate Governance.

Keywords: Knowledge Management; Process Management; Lessons Learned; Organizational Learning; Design Science Research.

INTRODUÇÃO

Em um contexto de mercado turbulento em termos sociais e políticos, as organizações, para serem competitivas, precisam obter ganhos de eficácia nos processos. Nesse sentido, Neves e Cerdeira (2018) afirmam que a partilha de informações e conhecimentos relevantes, adquiridos pelos colaboradores a partir da experiência acumulada é crucial e não pode deixar de estar no centro das preocupações estratégicas dos gestores.

Dessa forma, o desenvolvimento de vantagens competitivas precisa ser contínuo, não limitado à resultante de decisões acertadas, mas também como resultado da rotina e do trabalho diário.

Esse desenvolvimento passa pelo entendimento de que uma organização não se configura como sendo apenas uma coleção de indivíduos, mas um sistema em que estes aprendem e divulgam seu aprendizado, obtendo entendimento dos conceitos envolvidos e consonância na comunicação, de modo a alinhar as ações individuais e as organizacionais em um conjunto harmônico (Trindade, 2007).

Este conhecimento dos indivíduos de uma empresa acerca da natureza das atividades e processos organizacionais é, por vezes, informal e difícil de sistematizar. É essencial chamar a atenção para a relevância da preservação deste conhecimento, para a necessidade de partilhar e manter o conhecimento dentro da organização, independentemente da rotatividade dos seus elementos [Neves e Cerdeira \(2018\)](#).

O consenso sobre o conhecimento como um ativo, aliado à importância em se manter o conhecimento na organização independente da rotatividade de seus elementos, coloca em perspectiva diversos termos relacionados à Gestão do Conhecimento (GC), dentre eles, “Lições Aprendidas” (LA).

Muito do que se observa na literatura a respeito desse termo enfatiza a utilização de sistemas para a gestão das informações na organização, permitindo que esta seja catalogada, armazenada, e esteja disponível para o uso. No entanto, é possível reconhecer nesta abordagem a ênfase na dependência das interações humanas em cada etapa relacionada a esses sistemas focados em banco de dados, desde a coleta, aprovação e disponibilização ao usuário, até a sua consulta.

Segundo [Han e Park \(2009\)](#), diversos autores ressaltam a importância de um contexto compartilhado no curso da utilização do conhecimento, como descrever e organizar conteúdo para que os usuários finais pretendidos estejam cientes de sua existência e possam acessar e aplicar facilmente esse conteúdo. No entanto, para os autores, sem informações contextuais adequadas o conhecimento pode ser isolado de outros conhecimentos relevantes, resultando, conseqüentemente, em uma subposição limitada ou distorcida.

Esse trabalho tem como premissa que, ainda que o conhecimento parta do ser humano em suas interações com seu meio, ele deve ser algo intrínseco à organização, reforçando a já citada importância em se reter esse conhecimento independente da rotatividade dos indivíduos na empresa.

Deste modo, entende-se que o conhecimento gerado no contexto organizacional deve ser externalizado para que passe a ser inerente às atividades e exercido de forma sistematizada – o conhecimento apropriado pela organização, institucionalizado, em contraponto à soma dos conhecimentos individuais de seus funcionários.

Colocando a organização como ente central, objetivando minimizar a dependência do indivíduo para concretização do conhecimento adquirido pela empresa, e entendendo que LA pode ser um instrumento para tal, pode-se provocar a seguinte discussão: Configura-se de fato uma lição aprendida, no âmbito da organização, um aprendizado que não leva a mudanças nos métodos e processos organizacionais?

Partindo da relevância em se mitigar a dependência humana na retenção e efetivo uso do conhecimento no âmbito organizacional, este trabalho objetiva apresentar a distinção dos termos LA e Lições Identificadas (LI), propondo um arquétipo teórico que relacione estes conceitos ao ciclo de conversão do conhecimento SECI.

METODOLOGIA

Este trabalho é resultado parcial de uma pesquisa mais ampla que tem como problema central discutir como mitigar a dependência humana na retenção e efetivo uso do conhecimento no âmbito da organização, e como objetivo principal prescrever um artefato que auxilie a mitigação desta dependência.

Como metodologia desta pesquisa¹, tendo em vista sua abordagem voltada para a prática, prezando pela relevância da pesquisa e o devido rigor científico em sua execução, foi adotada a Design Science Research (DSR) ([Hevner, March, Park, & Ram, 2004](#); [Sordi, Meireles, & Sanches, 2011](#)).

A DSR é a metodologia adotada pela Design Science (DS), que tem raízes na engenharia e nas ciências do artificial de Herbert A. Simon. A DSR é essencialmente um método de pesquisa centrado na resolução de problemas. Para esse fim, ela é direcionada à construção de artefatos – algo produzido ou concebido pelo homem, sofrendo influências deste – que atendam à realização de determinado objetivo. Dessa forma, a DSR ocupa-se do estudo de como as coisas precisam ser para funcionarem em concordância com determinado objetivo ([Denyer, Tranfield, & van Aken, 2008](#); [Dresch, Lacerda, & Miguel, 2015](#); [Hevner et al., 2004](#); [March & Smith, 1995](#); [Peffer, Tuunanen, Rothenberger, & Chatterjee, 2007](#); [Sordi, Azevedo, & Meireles, 2015](#); [Sordi et al., 2011](#); [Van Aken, 2004](#); [Van Aken & Romme, 2009](#)).

Em uma das etapas dos procedimentos metodológicos para o desenvolvimento deste artefato – relativo à pesquisa ampla já citada – foi adotada a contextualização e distinção dos termos LA e LI, e posterior proposição de arquétipo teórico que integre os conceitos ao Modelo de Conversão do Conhecimento SECI.

Para o atingimento deste objetivo, ponto central deste artigo, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica, de natureza teórico-conceitual. O protocolo de busca aplicado é apresentado adiante:

¹ Pesquisa conduzida junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, área de concentração Ciência da Informação.



Figura 1. Protocolo de Revisão de Literatura.

Destaca-se ainda que, para a pesquisa ampla da qual se origina este artigo, outros construtos foram considerados, como Aprendizagem e Memória Organizacional, porém, para o presente trabalho, e constituição do referencial teórico quanto à GC, foi realizado recorte focado nas teorias de conversão do conhecimento apresentados no Modelo SECI, sendo utilizados autores clássicos com pesquisas reconhecidas tais como Nonaka e Takeuchi (1995); Nonaka, Toyama, e Konno (2000); Nonaka e Von Krogh (2009).

Para os termos LA e LI, foram avaliados todos os trabalhos retornados na pesquisa, quanto à aderência aos objetivos do presente estudo, abrangendo, por sua vez, contextos para além da Gestão do Conhecimento, como Projetos, Qualidade, Aprendizagem Organizacional, Memória Organizacional, dentre outros. Após fundamentação, a análise qualitativa das teorias permitiu a proposta de integração entre LA, LI e SECI, conforme apresentado nos resultados.

CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Atualmente, uma empresa só pode sobreviver à intensa competição global se atingir criatividade e eficiência no seu funcionamento, tendo de criar e explorar efetivamente o conhecimento (Nonaka & Toyama, 2002).

O sucesso na GC depende de uma mudança comportamental (Choo & Alvarenga Neto, 2010) que permita que as pessoas na organização possam usar o que sabem para aprender e inovar, pois a fonte da verdadeira inovação decorre da criação e exploração dos conhecimentos (Nonaka, Kodama, Hirose, & Kohlbacher, 2014).

Nonaka e Von Krogh (2009) definem a criação do conhecimento organizacional como o processo de tornar o conhecimento, criado por indivíduos, disponível e amplificado, bem como “cristalizá-lo” e conectá-lo ao sistema de conhecimento da empresa.

Diversos autores apresentam a distinção do conhecimento em duas dimensões, tácito e explícito, relatando que o conceito de conhecimento tácito é uma pedra angular na teoria da criação do conhecimento organizacional, e abrange o conhecimento que é desarticulado e amarrado aos sentidos, habilidades motoras, experiências táteis, intuição, ou regras implícitas; já o conhecimento explícito podendo ser expresso em linguagem formal, sistematizado e compartilhado sob a forma de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais e formatos semelhantes a estes (Nonaka et al., 2000; Nonaka & Von Krogh, 2009).

Para Choo e Alvarenga Neto (2010), a GC nas organizações trata fundamentalmente da criação de um ambiente propício a incentivar a criação, partilha e utilização do conhecimento – processos definidos por Nonaka e Takeuchi (1995) que apresentam uma teoria de quatro modos de conversão destas duas dimensões do conhecimento que formam uma espiral em evolução no processo de criação do conhecimento, sendo esse processo chamado de SECI – referência à Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Sobre o modelo apresentado, Nonaka, von Krogh, e Voelpel (2006) afirmam que, na organização, o conhecimento é “criado” ou “ampliado” através do processo SECI. Esse conhecimento recém-criado também precisa ser integrado ao sistema de conhecimento da organização.

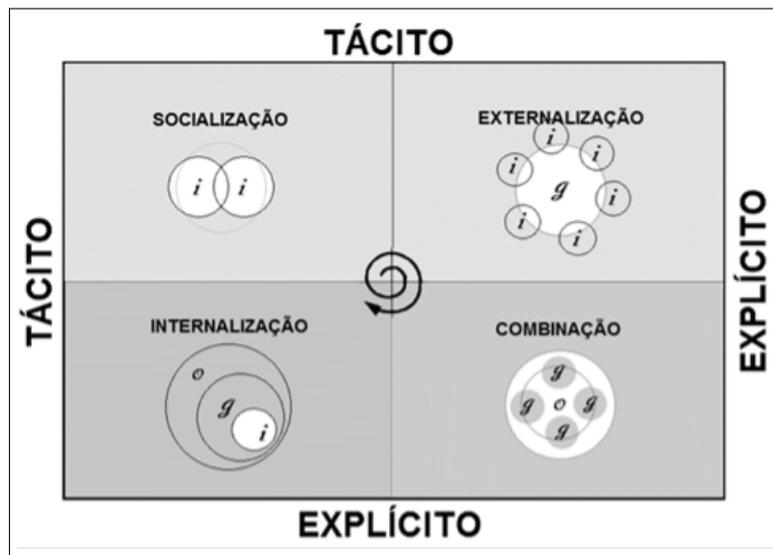


Figura 2. Modelo de Conversão do Conhecimento SECI.

Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1995).

De acordo com Nonaka et al. (2000), o primeiro dos quatro modos, a socialização, é o processo de conversão de novo conhecimento tácito através de experiências compartilhadas, enquanto a externalização é o processo de articular o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Quando o conhecimento tácito se torna explícito, o conhecimento é cristalizado, permitindo assim que seja compartilhado por outros, tornando-se a base para novo conhecimento.

Partindo do ponto em que o novo conceito foi explicitado, Nonaka e Takeuchi (1995) relatam que nesta etapa esse novo conceito pode ser transformado em um modelo ou padrão lógico, de linguagem sistemática, e isento de contradições.

Ainda no processo de externalização, Nonaka e Konno (1998) acrescentam que esta fase da conversão do conhecimento vai do indivíduo ao grupo e, assim, torna-se um com o grupo. A soma das intenções e ideias dos indivíduos integram-se ao mundo mental do grupo. Deste modo, a autotranscendência é a chave para a integração do grupo e a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Para o terceiro modo de conversão do conhecimento, a combinação, Nonaka et al. (2000) afirmam se tratar do processo de conversão do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos e sistemáticos de conhecimento explícito.

Por fim, os autores apresentam a internalização como o processo de incorporar o conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Por meio da internalização, o conhecimento explícito criado é compartilhado em toda a organização e convertido em conhecimento tácito pelo indivíduo.

Nonaka et al. (2000) complementam que o conhecimento explícito também pode ser incorporado através de simulações ou experimentos que promovam o aprender fazendo. Para os autores, quando o conhecimento é internalizado para se tornar parte das bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, torna-se um bem valioso.

Ainda para autores, SECI é um processo dinâmico, começando a nível individual, e em expansão uma vez que ele se move através de comunidades de interação que transcendem as fronteiras setoriais, departamentais, divisionais e até mesmo organizacionais. A criação do conhecimento organizacional é um processo interminável que se atualiza continuamente, uma espiral interativa que ocorre de forma tanto “intra” quanto interorganizacional.

LIÇÕES APRENDIDAS

As LA foram originalmente concebidas como guias, dicas ou checklists do que deu certo ou errado em um evento específico (Stewart, 1998).

Segundo Keegan e Turner (2000), LA vem se tornando um tema cada vez mais importante para as organizações, e são comuns as práticas para tentar capturar o aprendizado que ocorre nos projetos quando eles são concluídos.

Para autores, o objetivo dessas práticas é capturar as LA nos projetos, codificá-las e disponibilizá-las aos demais membros da organização, sendo essas práticas muitas vezes chamadas de ‘revisões pós-ação’, ‘revisões finais do projeto’, enquanto os resultados são descritos como, por exemplo, ‘bancos de dados de LA’.

Conforme Weber, Aha, e Becerra-Fernandez (2001), a criação de sistemas de LA é motivada pela necessidade da GC de preservar o conhecimento de uma organização, que é comumente perdido quando os especialistas ficam indisponíveis por meio de mudanças de emprego ou aposentadoria. Para os autores, o objetivo dos sistemas de LA é capturar e fornecer lições que possam beneficiar os funcionários que se deparam com situações que se assemelham a uma experiência anterior em uma situação semelhante.

Ainda segundo Weber et al. (2001), uma lição aprendida é um conhecimento ou compreensão adquirido pela experiência. Para os autores, a experiência pode ser positiva, como em um teste ou missão bem-sucedida, ou negativa, como em um acidente ou falha.

Os autores continuam reforçando que sucessos também são importantes fontes de LA. Uma lição deve ser significativa na forma de ter um impacto real ou presumido nas operações; válido em que é factual e tecnicamente correto; e aplicável no que identifica um projeto, processo ou decisão específico que reduz ou elimina o potencial de falhas e percalços, ou reforça um resultado positivo.

Essa definição esclarece os critérios norteadores necessários para o reaproveitamento das lições e como o reaproveitamento deve focar em processos que uma lição pode impactar.

Weber et al. (2001) explicam que Sistemas de LA existem para apoiar processos organizacionais, e são geralmente descritas como “origem” (por exemplo, derivado da experiência), “aplicação” (por exemplo, descrição de uma tarefa, decisão ou processo), “orientação” (por exemplo, dar suporte a um setor ou a toda a organização) e “resultados” (ex., sucessos ou fracassos).

Ainda, para os autores, o processo de gestão de LA é cíclico: a LA é coletada e enviada para um centro de coleta, e verificado por uma equipe de especialistas que deve autorizar o armazenamento, a fim de garantir a disseminação e uso de toda a organização dentro dos processos de negócios (Weber et al., 2001).

De acordo com Abbas et al. (2022), embora exista um claro consenso na literatura sobre a necessidade de compartilhar LA, ainda não está claro como fazê-lo corretamente. Os sistemas de LA, em geral, servem mal ao seu objetivo de promover o reaproveitamento e compartilhamento de conhecimento (Weber et al., 2001).

Segundo Weber et al. (2001), estudos têm demonstrado que os sistemas de software para apoiar a disseminação de lições não promovem efetivamente o compartilhamento de conhecimento.

De acordo com os autores, os problemas com esses sistemas – softwares baseados em bancos de dados – estão relacionados à sua representação textual para as lições, que por sua vez não são incorporadas aos processos que se destinam a apoiar.

Os autores explicam que a contribuição da lição muitas vezes tem que ser interpretada por especialistas do processo afetado. Uma contribuição de uma LA, pode ser, por exemplo, um método, um recurso, a inclusão de um elemento em uma lista de verificação (*check-list*) ou a revisão de um documento relevante.

Conforme Latino, Corallo, Capone, Martino, e Trifoglio (2016), para que as experiências formalizadas em LA sejam úteis, é essencial que os usuários tenham uma visão clara do problema e da solução relacionada. Eles devem transferir a experiência em conhecimento explícito ao mesmo tempo de amadurecimento da experiência, para evitar a perda de memória e do *know-how* adquirido.

O autor destaca que a questão não é a falta de informação, mas a dificuldade em recuperá-la e gerenciá-la. Ultrapassando os limites dos escritórios, programas, projetos ou unidades organizacionais, o conhecimento gerado por cada funcionário só poderá ser disponibilizado em toda a empresa, se for permitido e incentivado aos funcionários a elicitarem e compartilhar seu conhecimento tácito, transformando-o em “bom conhecimento”: formalizado e com conteúdo compartilhado útil para resolver problemas durante o trabalho de um usuário, como LA e Melhores Práticas.

Uma forma de incentivar os colaboradores a externalizar seus conhecimentos é fornecer uma ferramenta ajudando-os na resolução de questões de trabalho de forma colaborativa e, assim, compartilhando o conhecimento proveniente da experiência cotidiana. Essas lições podem se tornar LA compartilhadas na empresa (Latino et al., 2016).

De acordo com Oliveira, Maçada, e Curado (2014), diversos mecanismos de GC podem ser utilizados nas diferentes etapas do modelo SECI. Particularmente, LA e melhores práticas são adequadas na etapa de Externalização, e poderiam ser realizadas a partir de diversos métodos de transferência de conhecimento.

Alguns autores distinguem lições das LA, propondo que uma LA é a mudança resultante da aplicação de uma lição que melhora significativamente um processo direcionado. Já as lições armazenadas são “lições identificadas” (LI) – ao invés de “LA- na medida em que são registros de experiências potencialmente valiosas que não foram necessariamente aplicadas por outros (Weber et al., 2001).

RESULTADOS

Lições Aprendidas X lições Identificadas

Para Keegan e Turner (2000), um grande desafio relacionado à gestão de LA é que muitas das soluções para tal estão vinculadas ao uso de banco de dados. Conforme os autores, vários desafios e fragilidades a esse modelo de banco dados podem ser identificados, desde questões relacionadas ao mecanismo de busca, até a dependência do indivíduo na sua alimentação e posterior consulta, incluindo questões de disponibilidade de tempo.

Rhodes e Dawson (2013) levantaram que um motivo predominante, que leva a nenhum desejo excessivo de registrar ou aprender lições, é a ausência de qualquer sistema ou processo consistente na organização que permita aos gerentes de projeto registrar ou encontrar as informações necessárias, e que a ineficácia das LA nas organizações se dá pela a ausência de processos ou ferramentas consistentes.

Conforme Keegan e Turner (2000), muitas empresas ainda lutam com a coleta e disseminação de lições, tornando-as pobres em obter quaisquer benefícios das LA, o que reflete o estado de muitas organizações, que muitas vezes não aprendem quando dizem que aprendem.

Nesta abordagem, pode-se provocar a discussão se as lições registradas em um banco de dados são de fato LA por uma empresa. Neste sentido, Rhodes e Dawson (2013) afirmam que a literatura fornece uma ampla variedade de definições de lição, com muitos autores fazendo a distinção entre quando uma lição foi identificada e quando foi transferida para uma LA.

É desta discussão que surge o conceito de Lições Identificadas (LI), que podem ser caracterizadas como registros diversos, que ainda requerem um projeto para sua aplicação, integrada ao contexto organizacional, antes de serem aprendidas (North Atlantic Treaty Organization, 2011; Weber et al., 2001).

Conforme verificado na literatura, essa distinção ainda não é clara, e muitas vezes o que pode ser entendido como apenas Lição, ou LI, é muitas vezes tratado como LA. Milton (2010) fornece várias indicações sobre o que deve acontecer para que uma lição seja definida como LA. Ele especifica que a aprendizagem implica mudança: não o potencial de mudança, mas a mudança real. Portanto, uma lição não é aprendida até que algo mude como resultado.

Em acordo com essa percepção, segundo o Manual de LA: "The NATO lessons learned handbook", registros como aulas gravadas configuram-se como sendo "lições identificadas" em vez de "lições aprendidas", até sua aplicação (North Atlantic Treaty Organization, 2011). Isso claramente delimita a distinção entre a informação puramente colhida e sua conversão em uma LA.

Muitas vezes, o uso de técnicas para registro de lições, como bancos de dados, não apresentam resultados porque os gerentes de projeto e membros da equipe não os atualizam, adicionando continuamente novos materiais extraídos das experiências do projeto mas sem garantia da consulta (Keegan & Turner, 2000) - e, neste sentido, uma mudança de fato não é garantida.

Além disso, para Keegan e Turner (2000), bancos de dados, voltados para LA, sofrem muito porque não é apenas o tempo insuficiente para atualizá-los, mas as lições que as pessoas que os usam obtêm são frequentemente obsoletas.

Proposta de Modelo Integrado

Segundo Marjanovic e Freeze (2012), trabalhos precedentes na área de GC demonstram que uma das principais razões pelas quais os esforços na área são muitas vezes divorciados das atividades cotidianas é que as pessoas que projetam e constroem os sistemas de coleta, armazenamento e recuperação de conhecimento têm uma visão limitada, muitas vezes imprecisa, de como as pessoas realmente usam o conhecimento em seus trabalhos.

Importante clarificar que, nesta visão, o processo de externalização do conhecimento, quando materializado em termos de repositórios como banco de dados, manuais, vídeos, e similares, ainda implica em um meio para a disseminação do conhecimento da organização para os indivíduos.

Entretanto, isso nem sempre garante o acesso a essas informações de forma sistematizada, pois essa sistematização depende de cada indivíduo e não se configura um método estruturado da organização.

A partir da fundamentação apresentada, e com o uso da metodologia DSR, foi realizada a proposta do modelo que parte da distinção já apresentada entre LA e LI, e aborda sua correlação com as etapas do de conversão do conhecimento abordadas no modelo SECI.

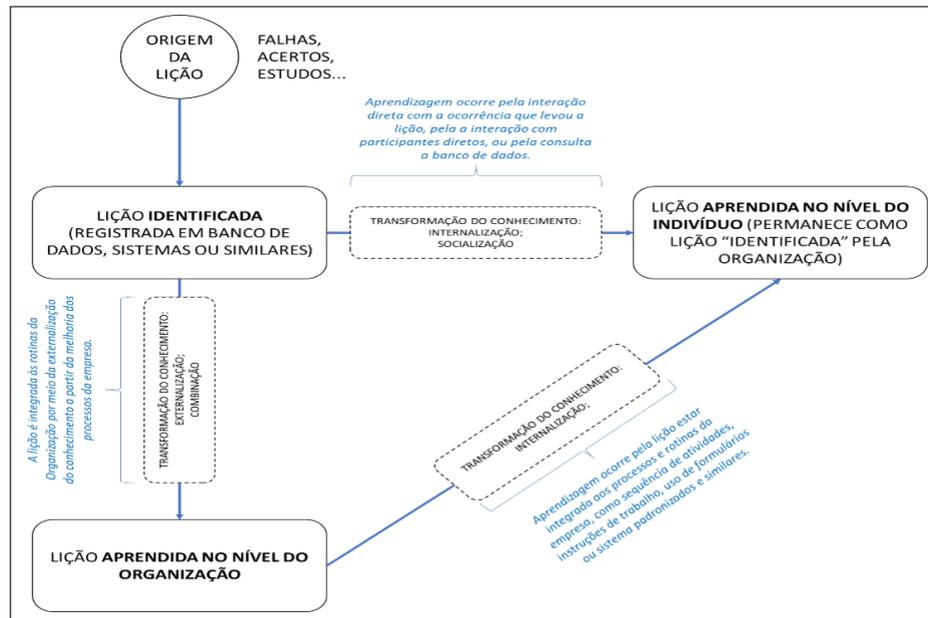


Figura 3. Modelo integrado.

Como pode ser observado na Figura anterior, a partir da identificação de uma lição, essa pode ser aprendida no nível do indivíduo, o que passa pela internalização e socialização do conhecimento, ou no nível da organização, que se caracteriza pela conversão que resulta em conhecimento explícito, logo, passando pela externalização e combinação deste conhecimento.

O modelo proposto, portanto, abrange os elementos presentes na teoria da criação do conhecimento organizacional SECI, teoria que por sua vez integra contexto, ativos de conhecimento e processos de criação de conhecimento em toda a organização, podendo ser usada como uma estrutura organizacional (Von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012).

Dentre estes elementos, ainda que o modelo proposto tenha maior foco na Externalização, destaca-se que o processo de Internalização pelo indivíduo pode ser facilitado a partir das LA pela organização, uma vez que métodos são alterados, impactando na rotina padrão deste funcionário.

Diversos autores citados (Milton, 2010; North Atlantic Treaty Organization, 2011; Rhodes & Dawson, 2013; Weber et al., 2001) entendem que uma lição pode ser considerada aprendida apenas quando gera mudanças nos processos da empresa, logo, estando relacionadas aos processos de externalização e combinação.

A partir dos paradigmas adotados na pesquisa, o termo “lições aprendidas” (LA) refere-se à etapa de aprendizagem no âmbito da organização, caracterizada por mudanças em seus processos, que por sua vez objetivam a não repetição de uma falha, ou a padronização de uma boa prática.

Fundamentado em teorias previamente apresentadas, o arquétipo possibilita discutir e exemplificar (a) como se dá o processo de identificação de lições desde sua origem, (b) como ocorre a conversão deste conhecimento gerado nos níveis individuais e da organização, e (c) como esse processo de aprendizado dá-se no nível do indivíduo.

Permite, ainda, explorar como uma lição eventualmente se mantém como “identificada” no nível organizacional, e como se torna integrada aos processos da organização, portanto “aprendida” a partir dos paradigmas adotados nesta pesquisa, podendo chegar ao nível de aprendizagem em ambas as dimensões, o que se configura como “situação ideal”.

A proposta e o paradigma adotado, que se refere ao termo LA, do ponto de vista organizacional, diretamente ligado à incorporação de uma lição aos processos/métodos da organização, não exclui ou propõe reduzir a relevância de sistemas de armazenamento, ou do indivíduo como portador do conhecimento e ente central nas organizações.

Reforça-se aqui a importância do tripé tradicional apresentado na literatura sobre GC que envolve pessoas, processos, e tecnologias, porém, buscou-se trazer à discussão um maior enfoque à organização e seus processos, uma vez que a proposta traz ênfase a abordagens que destacam a explicitação do conhecimento, que, no contexto, podem trazer para uma organização aspectos centrais da GC, de maneira fluida e integrada aos seus sistemas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou trazer luz sobre o que muitas vezes tem sido entendido como LA em uma organização, mas que, ao não gerar mudança em seus processos, pode apresentar limitações, estando ainda no estágio de “Lições Identificadas”.

Com essa distinção entre LI e LA, objetiva-se contribuir com o entendimento dos gestores acerca da matéria, incentivando a busca pela integração dos conhecimentos aos processos da organização.

Aliado também à contribuição de [Abbas, Martinetti, Rajabalinejad, Frunt, e van Dongen \(2021\)](#) no que diz respeito a uma zona ótima para compartilhamento do conhecimento, apresentada a partir das dimensões do LEAF, o arquétipo teórico que relaciona os conceitos de LA e LI e SECI apresenta também dimensões onde Lições Identificadas podem ser aprendidas no âmbito do indivíduo e da organização.

Fica reconhecida a limitação de que o modelo proposto nesta pesquisa foi avaliado apenas por meio de análise qualitativa de seu conteúdo, confrontando e integrando os construtos estudados. Para trabalhos futuros, e continuidade da pesquisa, recomenda-se a análise do modelo proposto em ambientes organizacionais.

Ainda como limitação, em que pese o modelo SECI e o trabalho seminal de Nonaka e pears, é reconhecida a existência vários outros modelos de GC que poderiam ter sido pesquisados, explorando suas contribuições nos moldes dos objetivos desta pesquisa, sendo essa uma oportunidade a ser explorada em trabalhos futuros.

Como continuidade da pesquisa, tendo em vista a relevância apontada quanto a mudanças nos métodos/processos das organizações a partir da identificação de lições potenciais, recomenda-se estudo em que LA sejam abordadas em um contexto de Gestão por Processos, uma vez que essa abordagem de gestão possui características de sistematização dos Sistemas Organizacionais e Governança Corporativa que vão ao encontro da proposta deste trabalho.

Recomenda-se ainda o levantamento de instrumentos práticos – e uma possível integração entre estes – que auxilie as organizações na operacionalização destas mudanças no processo de retenção do conhecimento adquirido a partir de LI (configurando, a partir de então, como LA).

Por fim, para o autor, a pesquisa valida e amplia a percepção que a motivou, de que muitos dos conceitos amplamente relacionados à LA, importante elemento da GC nas organizações, como o apoio – único e limitado – em sistemas de bancos de dados, ou sistemáticas focadas apenas na transferência do conhecimento entre indivíduos, sem processos que garantam a externalização e consolidação do aprendizado para a organização, são restritos quanto à sua eficácia, em especial a longo prazo, ou diante da rotatividade de funcionários.

REFERÊNCIAS

- Abbas, Y., Martinetti, A., Frunt, L., Klinkers, J., Rajabali-nejad, M., & van Dongen, L. A. M. (2022). Investigating interdependencies between key features of lessons learned: An integral approach for knowledge sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*, 21(02), 2250019. doi: 10.1142/S0219649222500198
- Abbas, Y., Martinetti, A., Rajabali-nejad, M., Frunt, L., & van Dongen, L. A. M. (2021). Tacit knowledge sharing for system integration: A case of netherlands railways in industry 4.0. In I. R. Management Association (Ed.), *Research anthology on cross-industry challenges of industry 4.0* (p. 480–493). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-7998-8548-1.ch025
- Choo, C. W., & Alvarenga Neto, R. C. D. d. (2010). Beyond the ba: Managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 592–610. doi: 10.1108/13673271011059545
- Denyer, D., Tranfield, D., & van Aken, J. E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization Studies*, 29(3), 393–413. doi: 10.1177/0170840607088020
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Miguel, P. A. C. (2015). Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56), 1116–1133. doi: 10.7819/rbgn.v17i56.2069
- Han, K. H., & Park, J. W. (2009). Process-centered knowledge model and enterprise ontology for the development of knowledge management system. *Expert Systems with Applications*, 36(4), 7441–7447. doi: 10.1016/j.eswa.2008.09.031
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Q.*, 28(1), 75–105.
- Keegan, A., & Turner, J. (2000). *Quantity versus quality in project based learning practices* (Research Paper n. 32). Erasmus Research Institute of Management (ERIM). doi: 10.1177/1350507601321006
- Latino, M. E., Corallo, A., Capone, I., Martino, D., & Trifoglio, A. (2016). Lesson learned and best practice management: A tool to support the enterprise: Ll and bp management: A tool to support the enterprise. *Knowledge and Process Management*, 23(3), 230–244. doi: 10.1002/kpm.1513
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4), 251–266. doi: 10.1016/0167-9236(94)00041-2
- Marjanovic, O., & Freeze, R. (2012). Knowledge-intensive business process: Deriving a sustainable competitive advantage through business process management and knowledge management integration: Knowledge-intensive business processes. *Knowledge and Process Management*, 19(4), 180–188. doi: 10.1002/kpm.1397
- Milton, N. (2010). *The lessons learned handbook: Practical approaches to learning from experience*. Elsevier.
- Neves, P. M. C., & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 3–19. doi: 10.21714/2236-417X2018v8n1p3
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A., & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – a new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32(1), 137–146. doi: 10.1016/j.emj.2013.02.003
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. doi: 10.2307/41165942
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: Towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 995–1009. doi: 10.1093/icc/11.5.995
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). Seci, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. doi: 10.1016/S0024-6301(99)00115-6
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. doi: 10.1287/orsc.1080.0412
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208. doi: 10.1177/0170840606066312
- North Atlantic Treaty Organization. (2011). *The nato lessons learned handbook* (Relatório Técnico). NATO’s Joint Analysis & Lessons Learned Centre (JALLC).
- Oliveira, M., Maçada, A. C., & Curado, C. (2014). Adopting knowledge management mechanisms: Evidence from portuguese organizations. *Knowledge and Process Management*, 21. doi: 10.1002/kpm.1445
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77.
- Rhodes, L., & Dawson, R. (2013). Lessons learned from lessons learned. *Knowledge and Process Management*, 20(3), 154–160. doi: 10.1002/kpm.1415
- Sordi, J. O., Azevedo, M. C., & Meireles, M. (2015). A pesquisa design science no brasil segundo as publicações em administração da informação. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(1), 165–186. doi: 10.4301/S1807-17752015000100009
- Sordi, J. O., Meireles, M., & Sanches, C. (2011). Design science aplicada às pesquisas em administração: reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. *Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 10–36. doi: 10.5773/rai.v8i1.770
- Stewart, T. A. (1998). *Intellectual capital: The new wealth of organization*. Crown Business.
- Trindade, M. (2007). *Inovação e aprendizagem organizacional por meio da gestão por processos: um estudo de caso* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil. (Recuperado de: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/380>)
- Van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219–246. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x
- Van Aken, J. E., & Romme, G. (2009). Reinventing the future: Adding design science to the repertoire of organiza-

tion and management studies. *Organization Management Journal*, 6(1), 5–12. doi: [10.1057/omj.2009.1](https://doi.org/10.1057/omj.2009.1)

Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework: Leadership in organizational knowledge creation. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277. doi: [10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x)

Weber, R., Aha, D. W., & Becerra-Fernandez, I. (2001). Intelligent lessons learned systems. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 17–34. doi: [10.1016/S0957-4174\(00\)00046-4](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00046-4)

Como citar este artigo (APA):

Mendes, R. de C. & Mattos, M. C. de (2024). Lições aprendidas versus lições identificadas: Proposta de um modelo integrado ao ciclo de conversão do conhecimento SECI. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 13, 1 – 11. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v13.88338>

NOTAS DA OBRA E CONFORMIDADE COM A CIÊNCIA ABERTA

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Papéis e contribuições	Rafael de Carvalho Mendes	Max Cirino de Mattos
Concepção do manuscrito	X	
Escrita do manuscrito	X	
Metodologia	X	X
Curadoria dos dados	X	X
Discussão dos resultados	X	X
Análise dos dados	X	X

EQUIPE EDITORIAL

Editora/Editor Chefe

Paula Carina de Araújo (<https://orcid.org/0000-0003-4608-752X>)

Editora/Editor Associada/Associado Júnior

Karolayne Costa Rodrigues de Lima (<https://orcid.org/0000-0002-6311-8482>)

Editora/Editor de Texto Responsável

Cristiane Sinimbu Sanchez (<https://orcid.org/0000-0002-0247-3579>)

Seção de Apoio às Publicações Científicas Periódicas - Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná - UFPR

Editora/Editor de Layout

Karolayne Costa Rodrigues de Lima (<https://orcid.org/0000-0002-6311-8482>)