



## CONVERSÃO DO CONHECIMENTO POR MEIO DA ESPIRAL DO CONHECIMENTO

*Dayane M. Manthay Kuroda<sup>1</sup>; Ana Carolina Barbosa Capeleto<sup>2</sup>; Ely Mitie Massuda<sup>3</sup>.*

**RESUMO:** Este trabalho tem por objetivo ressaltar a importância do conhecimento, da Gestão do Conhecimento e da conversão do conhecimento por meio da Espiral do Conhecimento para as organizações. O estudo consistiu na revisão bibliográfica de literatura baseada nos autores pilares dos conceitos envolvidos e publicações científicas referente ao tema. Observou-se a importância do compartilhamento do conhecimento por meio da Espiral do Conhecimento para as organizações.

**PALAVRAS CHAVES:** Conhecimento tácito; Conhecimento explícito; Conversão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento.

### 1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade fez com que as pessoas e as organizações compreendessem que a diferença uma da outra é o conhecimento, e a maneira como ele é compartilhado no ambiente da empresa a fim de promover inovação de produtos e/ou serviços. Desta forma, as organizações passaram a buscar estratégias para administrar e gerenciar seus conhecimentos. A Gestão do Conhecimento (GC) passou a se constituir um recurso estratégico, tendo como objetivo o envolvimento e a aplicação do conhecimento por toda a organização. Aliada as suas práticas, tendo como elemento chave seus recursos humanos, torna-se fonte de inovação e principalmente o diferencial competitivo.

Neste contexto, o estudo resalta a importância do conhecimento, o conceito de Gestão do Conhecimento e como o conhecimento é convertido por meio da Espiral do Conhecimento. Evidencia as definições de conhecimento com a finalidade de demonstrar como pode ser visto no contexto organizacional. Demonstra a riqueza que a Gestão do Conhecimento oferece para promover vantagem competitiva nas organizações e evidencia a distinção entre o conhecimento tácito e explícito e sua relevância na formação da Espiral do Conhecimento, onde passam por processos de transformações, favorecendo a disseminação do conhecimento por toda a organização.

### 2 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada neste estudo será de pesquisa bibliográfica, desenvolvido com base em material já elaborado, ou seja, já existente, presente na forma de artigos científicos, livros e periódicos (GIL, 2010). Os instrumentos utilizados na elaboração deste estudo evidencia a importância do conhecimento no contexto organizacional, ressaltando os conceitos da Gestão do Conhecimento e sua contribuição para formação da Espiral do Conhecimento. A fonte de dados utilizada nesta pesquisa foi realizada por meio de livros, artigos científicos, revistas e repositórios.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O conhecimento começou a ser percebido como fator de diferenciação e até mesmo de sobrevivência para a organização e gerenciar este ativo consiste em um grande desafio. Assim, entende-se que “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT, 1998, pg. 212).

Dalkir (2011) resalta algumas características do conhecimento, em que o mesmo não se perde quando se realiza transferência, é muito abundante e é considerado muito precioso, porém no final do dia ele sai pela porta da organização, ou seja, quando os colaboradores vão para casa. É necessário entender que as definições de conhecimento são variadas, porém possuem características comuns, como a distinção de dado, informação e conhecimento. Os dados são de fáceis manipulações podendo ser armazenados em forma de banco de dados. São registros sem significados que por si só possui pouca relevância. Números, imagens e caracteres são exemplos de dados. Pode-se dizer que informação é um conjunto de dados tratado e organizados, que atribui valor significativo dotado de relevância e propósito. O conhecimento, por sua vez, mais subjetiva encontrado no ser humano, sendo o fruto da combinação de dados e informações adicionado valor, habilidades e experiências (FIGUEIREDO, 2014).

As organizações passaram a buscar estratégias para administrar e gerenciar seus conhecimentos, e o termo “Gestão do conhecimento” começou a se tornar popular no final da década de 1980, quando surgiram

<sup>1</sup> Centro Universitário Cesumar – UniCesumar – Maringá, PR



inúmeras publicações sobre como gerenciar o conhecimento aparecendo em livros e em revistas de negócios. Dalkir (2011) a define como um processo sistemático para captura, estrutura e disseminação do conhecimento em toda a organização, fazendo aumentar a produtividade, extraindo as melhores práticas e acima de tudo, agregando valor.

Assim, o que mais importa, é compreender como o conhecimento pode ser construído, compartilhado e utilizado por toda a organização. Para isso, primeiramente a organização deve estar consciente do que é conhecimento, quais as suas características, importância e de que forma eles podem ser utilizados. O conhecimento passa por processos e ciclos dentro da organização, é criado e expandido por meio do conhecimento tácito e explícito, denominando-se conversão do conhecimento. Oliveira (2010) ressalta que o conhecimento tácito é pessoal, composto pelas habilidades e cognição do indivíduo, sendo difícil de ser transmitido e formalizado. E o conhecimento explícito pode ser codificado, armazenado, facilmente articulado, podendo ser demonstrado na forma de manuais, jornais, imagens e outros. Para De Castro (2013) uma das principais características do conhecimento explícito é a facilidade de acontecer sua transmissão e seu armazenamento, podendo ser expresso e partilhado de diferentes modos.

O conhecimento tácito e explícito são complementares e contínuos, e sua interação denomina-se de Espiral do Conhecimento. Conforme Ono (2014) a Teoria da Criação do Conhecimento tem como precursores Nonaka e Takeuchi, originando o que se conhece por Espiral do Conhecimento. Consideram o indivíduo como principal fonte de conhecimento, e aborda também questões relacionadas ao grupo e a organização.

Para Behr (2008) as empresas criam e utilizam o conhecimento por meio da interação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou vice e versa, convertendo em quatro modos, sendo elas: socialização, externalização, internalização e combinação de modo que para o conhecimento ser amplificado, este deve passar pelos quatro modos de conversão. Por meio destes processos elas conseguem criar o que se denomina de “Espiral do Conhecimento” conduzindo à competência organizacional. A Espiral do Conhecimento é construída à medida que o conhecimento flui nos quatro modos de conversão, passando por cada um dos processos (conforme Figura 1). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 25) “o processo de criação do conhecimento organizacional é dinâmico e ocorre a partir da capacidade da empresa em criar um novo conhecimento, difundir-lo e incorporá-lo a produtos, serviços, sistemas e processos”. Neste sentido, apresenta-se o significado de cada modo de conversão.

A Socialização acontece de indivíduo para indivíduo e tem como objetivo a criação e o compartilhamento do conhecimento tácito, de modo que acontece a interação entre os indivíduos, por meio de experiências diretas. Neste nível, a interação é de indivíduo para indivíduo, podendo ser na forma de reuniões não formais (OLIVEIRA, 2010).

A Externalização ocorre entre o indivíduo para o grupo, processo no qual ocorre à articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, podendo acontecer por meio do diálogo e da reflexão. Neste caso, pode ser expresso por vários mecanismos como na forma de metáforas onde o indivíduo percebe intuitivamente uma coisa por meio de outra, analogias auxiliando entendimento do conhecido entre o desconhecido e também por conceitos e hipóteses (FIGUIEREDO, 2014).

A Combinação ocorre do grupo para a organização e tem como objetivo principal a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, aplica e sistematiza a informação e o conhecimento explícito. Este tipo de conhecimento pode ser coletado, processado e sistematizado, onde a informação pode ser formalizada de diferentes modos. Baseando-se no processamento da informação na qual se gera novos conhecimentos, são expresso na forma de banco de dados, documentos, relatórios e reuniões (LIMA, 2005).

A Internalização ocorre da organização para o indivíduo. Este processo ocorre por meio da prática, ou seja, do aprender fazendo. Neste processo acontece à conversão do conhecimento explícito em tácito. O conhecimento deve ser verbalizado ou registrado, na forma de documentos, manuais ou até mesmo na forma de banco de dados (LIMA, 2005).



**Figura 1:** Espiral do Conhecimento.  
**Fonte:** Nonaka e Takeushi (1997, p. 80).

Para Nonaka e Takeushi (2008) por meio destes quatro processos de conversão do conhecimento, origina-se a Espiral do Conhecimento que tem como objetivo analisar e entender os mais diversos casos de disseminação e criação do conhecimento, e cada processo terá suas peculiaridades. Entretanto, a espiral é estendida à medida que passa para os níveis ontológicos, ou seja, do indivíduo para o grupo e então para a organização. Embora a produção de novos conhecimentos envolva um processo na qual se estende organizacionalmente, o conhecimento criado e formalizado pelo indivíduo torna-se parte da organização. Deste modo, o que impulsiona e expande esse conhecimento é a interação contínua correlacionada entre o conhecimento tácito e explícito, formando a Espiral do Conhecimento e tornando-se um processo contínuo. A Espiral do Conhecimento contribuiu para o compartilhamento do conhecimento nas organizações, pois é necessário que a mesma gere conhecimento constantemente, por meio das interações sociais de seus membros favorecendo um ambiente inovador (DE CASTRO, 2013).

#### 4 CONCLUSÃO

Este estudo foi pautado nos conceitos sobre conhecimento e a forma pela qual o conhecimento é convertido por meio da Espiral do Conhecimento, de modo a contribuir para o processo de Gestão do Conhecimento nas organizações. Buscou evidenciar que a Gestão do Conhecimento tem como objetivo levar o conhecimento por toda a organização, identificando, extraindo, disseminando e gerando o conhecimento, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais.

O estudo permitiu evidenciar a importância da Gestão do Conhecimento e da Espiral do Conhecimento como meio de transformar dados, informações, conhecimentos tácitos e explícitos em conhecimento nas organizações.

#### REFERÊNCIAS

BEHR, Ricardo Roberto; NASCIMENTO, Schleiden Pinheiro. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos Ebape**. br, v. 6, n. 1, 2008.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2011.

DAVENPORT, Thomas H. et al. **Conhecimento empresarial**. Elsevier Brasil, 1998.

DE CASTRO, Ana Elisa Pacheco; JOAO, Belmiro. A Dinâmica e a Estrutura do Conhecimento na Inovação Aberta: Um Estudo de Caso em Uma Multinacional de Open Source. **Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica**, v. 1, n. 1, 2013.



FIGUEIREDO, Ronnie et al. A dimensão conceitual da criação do conhecimento como fator-chave para inovação. **SBIJOURNAL**, n. 43, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. In Métodos e técnicas de pesquisa social. Atlas.2010.

LIMA, Ana Catarina Silva; GOSLING, Marlusa. A espiral do conhecimento: uma experiência em processo de desenvolvimento de software dentro da universidade. **Revista eletrônica de administração**, v. 11, n. 3, 2005.

NONAKA, I; Takeushi,H. **Gestão do Conhecimento**. Bookman. Porto Alegre, 2008.

\_\_\_\_\_, I., Takeuchi, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

OLIVEIRA, Mírian et al. Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal. **Perspectivas em Ciência da informação**, v. 15, n. 3, p. 155-175, 2010.

ONO, Arnaldo Turuo. Uma proposta de inter-relação entre teoria da criação do conhecimento e a espiral da aprendizagem. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 2, p. 58-76, 2014