



CONHECIMENTO TÁCITO OU EXPLÍCITO? A DIMENSÃO EPISTEMOLÓGICA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA PESQUISA BRASILEIRA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Marcos Mazurek Rodrigues

Doutor em Administração pela Universidade Positivo, Brasil.

E-mail: mazurek@ig.com.br

Alexandre Reis Graeml

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Brasil. Professor da Universidade Positivo, Brasil.

E-mail: alexandre.graeml@fulbrightmail.org

Resumo

O objetivo deste estudo foi compreender a dimensão epistemológica do *conhecimento*, a partir da perspectiva de Nonaka e Takeuchi, conforme percebido pelos pesquisadores brasileiros que tratam da temática Gestão do conhecimento. Para isso, foram analisados os 53 artigos teórico-empíricos sobre o tema publicados nos anais de eventos da Anpad do período de 1997 a 2010, por meio de análise de conteúdo categorial. Observou-se uma preocupação dos pesquisadores em tratar tanto a dimensão tácita quanto a explícita em sua pesquisa, contrariando a expectativa de que houvesse predominância do conhecimento explícito sobre o tácito, tratando-se de uma comunidade acadêmica de cultura ocidental.

Palavras-chave: Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Epistemologia.

TACIT OR EXPLICIT KNOWLEDGE?

THE EPISTEMOLOGICAL DIMENSION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN THE BRAZILIAN SCIENTIFIC RESEARCH ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract

The objective of this study was to understand the epistemological dimension of knowledge from Nonaka and Takeuchi's perspective, according to the perception of Brazilian researchers that deal with knowledge management. In order to do that, we analyzed 53 theoretical-empirical papers about the subject published in the proceedings of events promoted by the Brazilian National Association for Research and Graduate Studies in Business (Anpad) from 1997 to 2010, by means of categorial content analysis. Results show that the researchers are concerned with both, the tacit and the explicit dimensions of knowledge, which goes against the expectation that the explicit dimension prevailed, considering that the Brazilian academic community follows trends that are typical of the Western culture.

Keywords: Tacit knowledge. Explicit knowledge. Epistemology.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as empresas têm demonstrado um grande interesse na possibilidade de gerenciar o conhecimento organizacional, considerando essa prática uma iniciativa

importante para garantir a consistência dos seus processos e a geração de inovação capaz de proporcionar vantagem competitiva. Em decorrência disso, proliferam as consultorias especializadas e as conferências destinadas a apresentar os benefícios da gestão do conhecimento ao empresariado.

Paralelamente a isso, também a academia procura compreender o fenômeno em toda a sua amplitude. A área de Administração, que tem nos congressos organizados pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Anpad) o principal fórum de debate científico no país, não tem sido omissa na discussão da temática *gestão do conhecimento*. Várias de suas divisões acadêmicas têm aceito artigos sobre o assunto e a divisão ADI (Administração da Informação) chegou a criar um *track* específico para congregar os pesquisadores interessados em debatê-lo, que é um dos que recebem maior número de submissões, ano após ano.

A motivação para a realização desse estudo decorre do fato que um dos autores do presente trabalho, tendo participado ativamente das discussões do tema *Gestão do conhecimento* nos últimos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpads) e Encontros de Administração da Informação (EnADIs), passou a sentir que nem sempre os pesquisadores discutem a *gestão do conhecimento* a partir de perspectivas comuns. Em um recente debate, chegou a ouvir de um colega que a área parecia uma “torre de Babel”, em que se reuniam (ou tentavam se reunir) pesquisadores com *backgrounds* distintos, que traziam consigo os pressupostos e perspectivas de análise de suas áreas de origem, mas com dificuldade até mesmo para estabelecer uma linguagem comum a ser utilizada na discussão das questões que afligem a área. E essa dificuldade começa pelo entendimento do próprio *conhecimento*, cuja gestão se propõem a estudar.

O termo pode ser interpretado de diversas formas e, dependendo disso, também as possibilidades de gerenciamento são distintas. Há suspeitas de que as diferentes interpretações tenham origens culturais. As culturas ocidentais, muito influenciadas pelo cartesianismo e por outras correntes filosóficas que valorizam a objetividade, seriam mais propensas a perceber o *conhecimento explícito*, enquanto culturas do oriente valorizariam mais o *conhecimento tácito*. Embora a dualidade *conhecimento tácito x conhecimento explícito* seja central para a teoria dos autores japoneses Nonaka e Takeuchi (1997; 2004) e permeie também os estudos de diversos autores ocidentais, como fica evidenciado a partir da revisão da literatura da área, muitos desses autores ressaltam a tendência de as culturas ocidentais valorizarem o pragmatismo do *conhecimento explícito*, que pode ser mais facilmente identificado, medido e transferido. Justifica este trabalho a dificuldade de se encontrar estudos que avaliem em que grau se dá essa priorização do *conhecimento explícito* sobre o *conhecimento tácito* nas culturas ocidentais e, especificamente, no Brasil, além de estudos que procurem compreender de que forma isso se reflete no modo como as organizações procuram gerir o conhecimento.

Por isso, o presente estudo procurou analisar a dimensão epistemológica do conhecimento predominante na percepção do pesquisador nacional em gestão do conhecimento, o que foi feito por meio de uma análise de conteúdo dos artigos publicados em anais de eventos patrocinados pela Anpad sobre a temática gestão do conhecimento, no período 1997-2010.

2 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Para Zimmer e Reis (2007), a temática *gestão do conhecimento* está ancorada em duas filosofias, a ocidental e a oriental. Nonaka e Takeuchi (1997, 2004) consagraram em suas obras esta visão de dualidade, ao justificarem a forma como as diferentes culturas compreendem o conhecimento. Para eles, o *conhecimento tácito* e o *conhecimento explícito* são percebidos, na

epistemologia ocidental, com uma inquietude sobre qual é o modelo a ser seguido, qual a essência do conhecimento mais verdadeiro:

O raciocínio dialético aceita “ambos-e” (síntese do corpo/mente) e nos livra da tirania do “ou-ou”. A esse respeito, o raciocínio dialético vai contra a tradição da filosofia ocidental, resumida na obra do racionalista francês Descartes. [...] A experiência pessoal e física têm sido igualmente valiosas como a abstração indireta, intelectual na tradição intelectual japonesa. Na educação *samurai* medieval, ser um “homem de ação” era considerado uma contribuição maior para o caráter de alguém do que dominar a filosofia e a literatura (NONAKA; TAKEUCHI, 2004, p. 24).

Enquanto no ocidente o conhecimento explícito é muito enfatizado, para os japoneses, ainda conforme Nonaka e Takeuchi (2004, p. 29), a forma mais importante é a do conhecimento tácito:

As empresas japonesas e ocidentais parecem estar adotando duas abordagens opostas na criação do conhecimento organizacional. Já aludimos ao fato de que a forma dominante do conhecimento no Ocidente é o conhecimento explícito, que pode ser rapidamente transmitido, formal e sistematicamente aos indivíduos. As práticas administrativas ocidentais enfatizam o conhecimento explícito, criado através de habilidades analíticas e de formas concretas de apresentação oral e visual, como documentos, manuais e bases de dados computacionais. Os japoneses, no entanto, encaram o conhecimento explícito apenas como a ponta do *iceberg*. Consideram o conhecimento como principalmente tácito – isto é, algo que não é facilmente visível e exprimível, que é altamente pessoal e difícil de formalizar, obtido através do uso de metáforas ou pinturas, algo profundamente enraizado na ação e na experiência do indivíduo.

Para Drucker (1988), a definição prática de conhecimento, em uma visão tipicamente do ocidente, está na aplicação da informação para a obtenção de resultados, que estão, necessariamente, presentes fora das pessoas, na economia, sociedade e até mesmo na disseminação do conhecimento. Kotler (1998) argumenta, contudo, que o conhecimento está na ação e aprendizado das pessoas, um fator comportamental que faz com que os indivíduos adquiram crenças e atitudes, fatores que influenciam no comportamento de consumo. Leydesdorff (2001b) destaca essa dimensão cognitiva, condicionada pela variação de regras sociais, enquanto Davenport e Prusak (1999) percebem o conhecimento como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado. Como se vê, a visão tida como oriental, a qual enfatiza o *tácito*, também aparece no discurso de muitos autores ocidentais, talvez influenciados pelas ideias de Nonaka e Takeuchi, disseminadas ao longo da década de 1990 na Europa e nas Américas.

A Figura 1 apresenta as perspectivas oriental e ocidental de conhecimento, conforme apresentadas pelos diversos autores que tratam do assunto (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; DRUCKER, 1988; KOTLER, 1998; LEYDESDORFF, 2001a; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2004; TERRA, 2001).

Figura 1 - Visões do oriente e do ocidente para conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores a partir das visões de conhecimento de Davenport e Prusak (1999), Drucker(1988), Kotler (1998), Leydesdorff (2001a), Nonaka e Takeuchi (1997, 2004) e Terra (2001).

O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo ao longo do tempo, diferente do que ocorre com o *conhecimento explícito*, que é de fácil assimilação e disseminação e está presente no ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). O Quadro 1 procura sintetizar essas diferenças.

Quadro 1 – Dimensões da codificação do conhecimento

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Não passível de ensino	Passível de ensino
Não articulado	Articulado
Não observável em uso	Observável em uso
Substancial	Esquemático
Complexo	Simple
Não documentado	Documentado

Fonte: Davenport e Prusak (1999)

Apesar da dualidade entre o que tem sido caracterizado como “visão ocidental” e “visão oriental” do conhecimento, conforme mostrado na Figura 1, Nonaka e Takeuchi (2004) consideram que *conhecimento tácito* e *conhecimento explícito* não são separáveis. Ao contrário, eles se complementam e interagem na atividade criativa das pessoas. Para esses autores, o conhecimento humano é criado e expandido pela interação social, em que ocorre a conversão de *conhecimento tácito* em *conhecimento explícito* e vice-versa. A interação destas formas de conhecimento é fundamental, na visão de Nonaka e Takeuchi (2004), para o conhecimento organizacional, conforme postulado em sua Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional.

3 ABORDAGENS CONCEITUAIS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Embora inúmeros autores, como Terra (2001), argumentem que a gestão do conhecimento tem a capacidade de ampliar o valor produzido pelas organizações, de acordo com Santos, Costa e Freitas (2008), a temática é desconhecida da maioria das empresas

brasileiras, seu entendimento limitando-se ao senso comum. Poucos compreendem a natureza primordial do conhecimento e seu impacto na geração de riquezas.

Quandt, Terra e Batista (2006) enfatizam que as iniciativas em gestão do conhecimento no Brasil se concentram na iniciativa privada, que tem como foco principal o cliente e o negócio. No setor público, com foco no cidadão e no incremento do capital social, não existe consenso, nem mesmo entre os profissionais da área, sobre como abordá-la e implementá-la.

Ainda assim, De Sordi e Azevedo (2007) argumentam que os estudos em gestão do conhecimento se intensificaram nos últimos anos, corroborando a percepção de Zimmer e Reis (2007), que veem nas organizações e no meio acadêmico uma preocupação crescente com o conhecimento, como forma de obter inovação e ampliar a competitividade.

Lakatos (1992) afirma que a sociedade passou a ser dominada pela indústria do conhecimento, que consiste em organizações que produzem ideias e informações, ao invés de bens e serviços. Mas, para que isso realmente acontecesse, o conceito de gestão do conhecimento precisou ultrapassar as fronteiras das áreas de tecnologia em processamento de dados, nas décadas de 60 e 70, e dos sistemas de informação, nas décadas de 80 e 90, em que foi originalmente concebido. A gestão do conhecimento precisou transpor o escopo elementar de coleta, armazenamento e distribuição de dados e informações (DE SORDI; AZEVEDO, 2007). A introdução de novas práticas, como atividades de aprendizagem e partilha de novos conhecimentos nas organizações, diferencia a gestão do conhecimento mais atual das abordagens focadas em tecnologia de suas origens. Damiani (2001) enfatiza que, além da tecnologia, a gestão do conhecimento precisa de pessoas e de mudanças e lembra que o seu objetivo é promover e capturar a interseção do conhecimento explícito e tácito. Mas a multipluralidade de conceitos sobre a temática pode ser melhor compreendida ao se comparar a visão de diversos autores, conforme é feito no Quadro 2.

Quadro 2 – Abordagens conceituais para gestão do conhecimento

Autores	Abordagem adotada
Wiig (1993)	Baseada nas práticas de exploração do conhecimento e sua adequação a partir de práticas de gestão específicas.
Leonard-Barton (1995)	Foco em atividades que envolvem: (1) busca de soluções criativas de forma compartilhada, (2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; (3) prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências; (4) importação e absorção de metodologias e tecnologias externas.
Barclay e Murray (1997)	Ênfase em processos culturais e de redefinição de processos.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Baseada na conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito (e vice-versa) nas organizações, por meio de etapas de combinação, internalização, socialização e externalização do conhecimento.
Edvinsson e Malone (1998)	Baseada em três tipos de recursos organizacionais – capital humano, capital organizacional e capital do cliente – e seus interrelacionamentos, que geram o capital intelectual de uma organização, devendo-se, portanto, expandir a <i>expertise</i> , encorajar a inovação e exercitar a integridade.
Fleury e Fleury (1998)	A gestão do conhecimento está associada aos processos de aprendizagem dos membros de uma organização.
Sveiby (1998)	Orientada para a gestão da informação, para a aprendizagem organizacional e para a definição e utilização de competências.
Davenport e Prusak (1999)	A gestão do conhecimento é um conjunto de processos relacionados à geração, codificação e transferência do conhecimento.
Terra (2001)	A gestão do conhecimento é um processo de busca, seleção, organização, análise e disponibilização do conhecimento de forma clara e eficiente.
Probst, Raub e	A gestão do conhecimento é constituída de oito elementos construtivos do

Homhardt (2002)	conhecimento: metas de conhecimento, identificação do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, partilha e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento, retenção do conhecimento e avaliação do conhecimento.
-----------------	---

Fonte: Adaptado de Guedes et al. (2006) e Cândido e Silva Filho (2003)

De Sordi e Azevedo (2007) justificam a diversidade de abordagens e conceitos de *gestão do conhecimento* em função do *background* de cada pesquisador, do foco da linha de pesquisa em que atua ou do negócio em análise.

4 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A forte oposição ao modelo ocidental do que se compreende simplesmente por *conhecimento* apresentada na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, proposta por Nonaka e Takeuchi (2004), teve grande influência na forma como teóricos organizacionais abordam o tema nos últimos anos.

Para Nonaka e Takeuchi (2004), a chave para a criação do conhecimento organizacional está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, conforme mostrado na Figura 2, em que são apresentadas as dimensões epistemológica e ontológica da espiral da criação do conhecimento organizacional por eles proposta.

Figura 2 – Dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62)

Para a criação da espiral do conhecimento, existe a necessidade da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, partindo de um nível ontológico menor para outro de maior escala, mais à direita no gráfico exposto na Figura 2.

Na dimensão ontológica, a aquisição de conhecimento organizacional envolve a expansão do conhecimento individual para a rede de conhecimento da organização, partindo-se do pressuposto que o conhecimento somente pode ser criado pelo indivíduo. Na dimensão epistemológica, o conhecimento *tácito* pessoal, inerente ao indivíduo, interage com o conhecimento explícito, uma forma de conhecimento codificada, transmissível em linguagem formal e simplificada para outros indivíduos e para o grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 2004).

5 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O centro da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional está na interação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito. As formas denominadas de socialização, externalização, combinação e internalização representam a dinâmica de ampliação do conhecimento individual e sua transformação em *conhecimento organizacional*.

Lourenção et al. (2008) enfatizam que Nonaka e Takeuchi foram os primeiros autores a apresentar uma análise dos processos da formação do conhecimento empresarial ao criarem, a partir da classificação taxonômica de conhecimento tácito e explícito, uma distinção entre conhecimento subjetivo e objetivo, e ao definirem as formas básicas de conversão do conhecimento, por meio de socialização, externalização, combinação e internalização, ligadas a pessoas, processos e estrutura. Essas formas de conversão do conhecimento, que ficaram amplamente conhecidas na academia como “modelo SECI” (socialização, externalização, combinação e internalização) representariam, na visão de Nonaka e Takeuchi (2004), os mecanismos de criação de conhecimento organizacional, conforme ilustração da Figura 3.

Figura 3 – Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

Socialização é a conversão de conhecimento tácito em outro conhecimento tácito, é um processo de compartilhamento de experiências e habilidades individuais. Para Nonaka e Takeuchi (2004), a chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, usando o compartilhamento da linguagem, observação, imitação e prática. No ambiente organizacional, o treinamento de trabalho utiliza esse princípio. Terra (2001) destaca a importância desta etapa na criação dos modelos mentais e das habilidades técnicas dos funcionários.

Representando a passagem de conhecimento tácito para explícito, a *externalização* é a forma mais importante de conversão no processo de criação do conhecimento organizacional, conforme Nonaka e Takeuchi (1997). Neste processo, o tácito torna-se explícito, agrupando e decodificando metáforas, conceitos, analogias, modelos e hipóteses. Terra (2001) salienta a importância deste modo de conversão por facilitar a comunicação do conhecimento tácito, geralmente de difícil verbalização.

Combinação é a transformação de conhecimento explícito em outro conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (2004) descrevem esta etapa como a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, a conversão pelo emparelhamento de diferentes modos do conhecimento explícito. As pessoas compartilham informações em variados meios de comunicação, como documentos e reuniões, entre outros. Para eles, a sistematização do conhecimento existente, seja pela separação, adição ou classificação do conhecimento

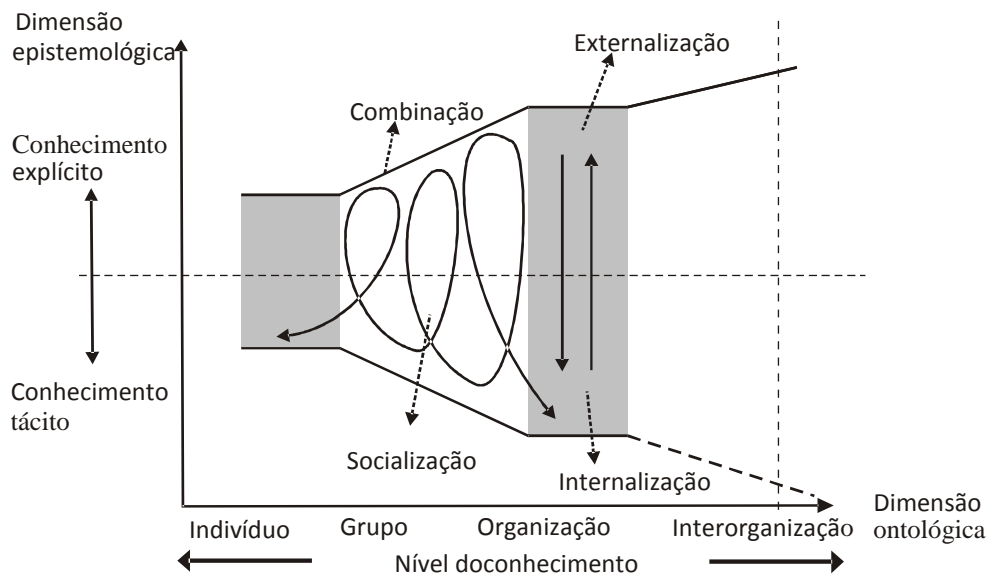
explícito, é chave para a criação de um novo conhecimento. A educação formal utiliza este princípio de combinação para disseminação e compartilhamento do conhecimento explícito. O processo de combinação é comum na visão do ocidente pela troca de informações explícitas e a utilização da tecnologia da informação (TERRA, 2001).

A *internalização* é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Nonaka e Takeuchi (2004) explicam que este processo está ligado ao “aprender fazendo”. O conhecimento internalizado aparece nas pessoas na forma de modelos mentais compartilhados e de *know-how*, um conhecimento técnico especializado.

6 A ESPIRAL DO CONHECIMENTO

Para Nonaka e Takeuchi (2004), o conhecimento tácito individual necessita ser socializado para a criação do conhecimento organizacional, iniciando uma espiral de criação de conhecimento organizacional. Esse processo em espiral possibilita a criação do conhecimento organizacional ancorado nos conhecimentos dos indivíduos, que vão sendo ampliados para todo o ambiente da organização, passando por setores, grupos e demais ambientes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), conforme mostrado na Figura 4.

Figura 4 – Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

Os vários processos de conversão de conhecimento tácito em explícito formam uma comunidade de interação (TERRA, 2001), levando o conhecimento do indivíduo para todo o ambiente da organização. No processo de convergência, o indivíduo tem a função de criador do conhecimento, o grupo tem a função de sintetizador e a organização, de amplificadora do conhecimento.

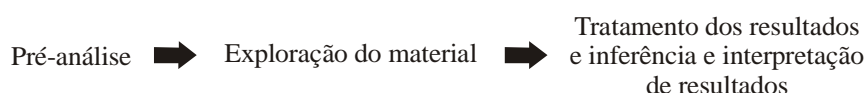
Para Grohmann e Colombelli (2007), ao proporem a espiral do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi evidenciaram o indivíduo como a chave fundamental para a concepção do conhecimento organizacional, dividido sistematicamente em duas dimensões: a dimensão epistemológica, baseada na contraposição entre a racionalidade do conhecimento explícito e a subjetividade do conhecimento tácito, e a dimensão ontológica, preocupada com a interação entre os indivíduos e grupos que formam a organização.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa aplicada no estudo descrito neste artigo foi a análise de conteúdo categorial, exploratória e descritiva em um levantamento realizado em todos os artigos publicados nos anais de eventos da Anpad no período de 1997-2010 que trataram de gestão do conhecimento. A pesquisa foi realizada em duas etapas: (1) a coleta de dados e classificação semântica do tipo de conhecimento tratado nos artigos (tácito ou explícito); (2) a análise da influência de Nonaka e Takeuchi sobre o tipo de conhecimento a ser gerenciado conforme percebido pelos pesquisadores nacionais.

A composição das etapas da análise de conteúdo foi adaptada de um modelo clássico de Bardin (2010), estabelecendo uma sistemática de técnicas e procedimentos para investigação de temas, significados e interpretação do conteúdo das mensagens investigadas em três fases, (1) pré-análise, (2) exploração do material, (3) tratamento dos resultados e inferência e interpretação dos resultados (conforme mostrado na Figura 5).

Figura 5 – Organização da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2010)

Com base nessa técnica o *corpus* de pesquisa, ou seja, o conjunto de documentos a ser submetido às regras e procedimentos específicos de análise, foi delimitado na pré-análise do material e consistiu dos artigos publicados nos anais de eventos da Anpad no período de 1997-2010 sobre a temática *gestão do conhecimento*. Originalmente, haviam sido identificados 75 artigos no período analisado. Optou-se por somente submeter à análise de conteúdo artigos com estudos teórico-empíricos em ambientes organizacionais, uma vez que, a partir deles seria mais fácil compreender a perspectiva epistemológica adotada pelos autores, já que estariam utilizando os seus modelos mentais para analisar situações práticas vivenciadas por empresas. Desta forma, foram excluídos do *corpus* 22 artigos que apresentaram ensaios teóricos. A Tabela 1 apresenta a distribuição temporal dos 53 artigos incluídos no estudo.

Foram então definidas as unidades de contexto e unidades de registro a serem adotadas na classificação de ordem semântica. Os artigos foram classificados com base em sua preocupação em tratar de conhecimento tácito ou conhecimento explícito ou de contemplar esses dois tipos de conhecimento. Como unidade de registro, levantou-se a utilização das palavras *tácito* e *explícito* nos textos analisados. Por fim, foram identificados os artigos que faziam referência à obra de Nonaka e Takeuchi, pretendendo-se utilizar essa informação como variável de controle da sua possível influência sobre a forma como os autores nacionais tratam do tema.

Tabela 1 – Organização do *corpus* da análise de conteúdo

ano publicação	1999	2001	2002	2006	2007	2008	2009	2010	Total
nº publicações	1	1	2	13	13	10	9	4	53
nº autores	3	1	5	34	29	28	24	15	139

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Na etapa de exploração do material, foi realizada a leitura e releitura de todos os artigos para operacionalização de procedimentos de recorte, enumeração e codificação das

unidades de contexto e de registro da técnica de pesquisa proposta. As variáveis de pesquisa (1) *tácito* e (2) *explícito* foram rigorosamente classificadas de acordo com as propriedades e atributos de semântica e significado apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Variáveis das dimensões do conhecimento

(1) conhecimento tácito: corresponde ao conhecimento inerente ao indivíduo, de difícil socialização e externalização. Classificou-se o conhecimento tratado pelo autor em seu trabalho como tácito sempre que este demonstrava considerar que a origem deste “ <i>saber</i> ” estava no indivíduo.
(2) conhecimento explícito: corresponde ao conhecimento que está no ambiente, organizacional e interorganizacional, é documentado, articulado, passível de ensino e facilmente disseminável, armazenado, capturável, utilizável, referenciável e armazenável.

Fonte: elaborado pelos autores.

A operacionalização das unidades de contexto, conforme apresentado no Quadro 3, com inferências de significados e interpretações, contribui para possibilitar a obtenção de resultados semelhantes, no caso de replicação da pesquisa por outros pesquisadores, reduzindo a subjetividade da análise, conforme recomendado por Bauer (2005).

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A classificação das formas do *conhecimento* responde ao objetivo de pesquisa de identificar a dimensão epistemológica do conhecimento predominante na percepção dos pesquisadores nacionais em gestão do conhecimento, conforme proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Como forma de procurar compreender o entendimento que os pesquisadores fazem de *conhecimento* ao discutirem sua gestão, procurou-se separar os artigos em que os autores se referiam a *conhecimento tácito* daqueles em que o *conhecimento* de que tratavam era *explícito*.

Esta não é uma tarefa simples, uma vez que nem sempre os autores explicam clara e diretamente de que tipo de *conhecimento* estão falando, exigindo uma criteriosa análise do texto e, em muitos casos, a interpretação do contexto relatado. Apenas para fins de exemplificação da forma como foi realizada a categorização pretendida, o Quadro 4 apresenta passagens de textos catalogados, que levaram à classificação como *conhecimento tácito*, *conhecimento explícito* ou *conhecimento tácito e explícito*.

Quadro 4 – Exemplos de classificação de artigos

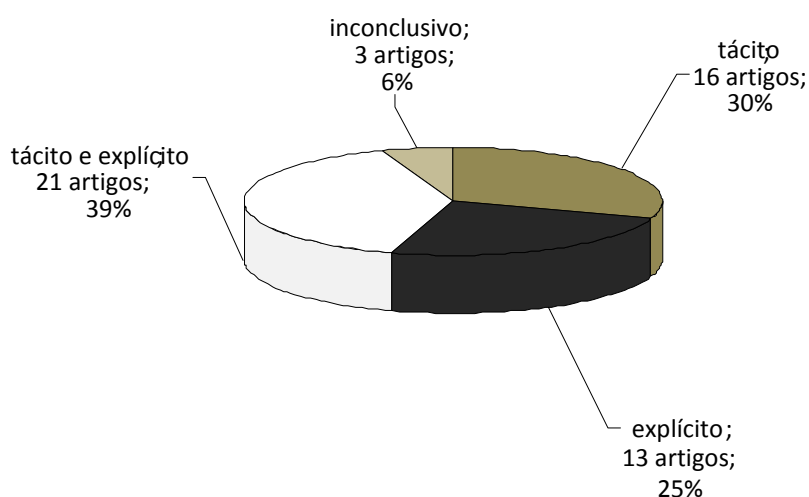
Artigos classificados como tratando conhecimento como EXPLÍCITO	
Artigo	Trecho utilizado na classificação
64/2010	A totalidade das empresas relatou também implantar dentro de suas organizações todo o conhecimento adquirido e este é retido por meio de documentos e relatórios responsáveis por armazenar as informações e conseqüentemente perpetuá-las.
68/2006	Vale destacar que além destes bons resultados obtidos, não se pode negar que as efetivas vitórias deste projeto ocorrem quando um usuário procura, e acha, um conhecimento importante para o desenvolvimento de alguma atividade [na base de dados].
Artigos classificados como tratando conhecimento como TÁCITO	
07/2006	Diferentemente das demais empresas, o setor de software é bastante dependente do conhecimento de seus funcionários [...]
58/2008	Outra característica importante está relacionada aos funcionários, considerados os ativos intelectuais mais importantes na gestão do conhecimento.
Artigos classificados como tratando conhecimento como TÁCITO E EXPLÍCITO	
04/2007	A organização já vinha fazendo a transformação do conteúdo tácito em conhecimento

	explícito a partir das práticas que se encontravam nas mentes daqueles que apresentavam melhor desempenho.
10/2008	A fim de não acarretar excesso de proteção, a propriedade intelectual deve exercer o papel de regulador das relações entre os direitos morais e patrimoniais, sendo importante estar claro o que realmente precisa ser resguardado , de acordo com a legislação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme o Gráfico 1, *conhecimento tácito e explícito* foram objeto de análise em 21 artigos (totalizando 39% da amostra). Outros 16 artigos (30% da amostra) trataram apenas de *conhecimento tácito*, enquanto *conhecimento explícito* foi a preocupação dos autores de 13 artigos (25% da amostra). A análise de conteúdo com vistas à compreensão da dimensão epistemológica não foi conclusiva quanto à forma de percepção do conhecimento por parte dos autores no caso de três artigos (6% da amostra) que compunham o *corpus* da pesquisa.

Gráfico 1 – Percepção da dimensão do conhecimento em artigos da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os resultados mostram que a dimensão epistemológica de percepção do *conhecimento* pela maioria dos pesquisadores em gestão do conhecimento envolve a interação das formas *tácita* e *explícita* de conhecimento.

Mas existe um sentido contraditório nesse resultado: a percepção da dimensão epistemológica do conhecimento confirmada pelos dados empíricos da pesquisa conflita com a expectativa de priorização do conhecimento explícito, considerando-se que os pesquisadores brasileiros estão inseridos em uma cultura ocidental.

A percepção de conhecimento como *tácito e explícito* vai ao encontro do que propõe a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, de Nonaka e Takeuchi (2004), já que esses autores defendem que as duas formas de conhecimento são complementares e indissociáveis, e que é a conversão do conhecimento tácito em explícito e novamente em tácito que origina o conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2004). Isto leva a se especular que a influência desses autores possa ser o motivo da reversão do que seria uma característica cultural esperada dos pesquisadores brasileiros. Afinal, Nonaka e Takeuchi são os autores mais citados nos artigos em pesquisa sobre gestão do conhecimento no Brasil, conforme levantamento de Barradas e Campos Filho (2008), além de representarem os autores que disseminaram a discussão acadêmica sobre gestão do conhecimento em nível mundial. O livro

publicado em 1995 “A Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação” se transformou em um clássico na literatura de gestão do conhecimento.

Para tentar compreender a influência da obra de Nonaka e Takeuchi sobre a forma como os pesquisadores brasileiros compreendem o *conhecimento*, foi feito um levantamento dos artigos que compunham o *corpus* da pesquisa que adotaram esses autores como referência.

Dos 21 artigos que apresentaram a percepção do conhecimento como *tácito* e *explícito*, 17 citaram Nonaka e Takeuchi. Dos 16 artigos que apresentaram a percepção do conhecimento como *tácito*, 13 fizeram menção a eles. Isto poderia levar a que se pensasse que estes autores, definitivamente, estariam fazendo com que os pesquisadores brasileiros prestassem mais atenção aos aspectos subjetivos do conhecimento, associados ao indivíduo. Contudo, ao se examinar os 13 artigos que evidenciaram uma percepção apenas da dimensão *explícita* do conhecimento, observou-se que 11 deles também citam Nonaka e Takeuchi entre suas referências. A Tabela 2 apresenta esses números também de forma percentual, chamando a atenção o fato que, curiosamente, entre os pesquisadores que discutem apenas o *conhecimento explícito* em seus trabalhos, a taxa de citação às obras de Nonaka e Takeuchi (84,7%) é ainda superior à obtida para os que tratam apenas de *conhecimento tácito* (81,2%) e para os que discutem tanto o *conhecimento tácito* quanto o *explícito* (81%).

Tabela 2 – Referências a Nonaka e Takeuchi nos artigos analisados

Classificação dos artigos	Total de artigos	Citaram Nonaka e Takeuchi	Não citaram Nonaka e Takeuchi
tácito e explícito	21	17 (81,0%)	4 (19,0%)
tácito	16	13 (81,2%)	3 (18,8%)
explícito	13	11 (84,7%)	2 (15,3%)
	50	41 (82,0%)	9 (18,0%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Considerando-se essas elevadas taxas de citação dos autores japoneses, não resta dúvida que desfrutam de prestígio e exercem influência sobre a comunidade científica que estuda a gestão do conhecimento no Brasil. Mas o fato de eles serem citados frequentemente tanto nos trabalhos em que se evidencia uma preocupação com os aspectos tácitos do conhecimento quanto em trabalhos que consideram somente os aspectos explícitos, impede que se consiga realizar alguma inferência sobre se o contato prévio com a sua obra afeta o entendimento dos pesquisadores brasileiros com relação à forma de conhecimento a gerenciar (tácito ou explícito).

Embora seus argumentos a respeito da indissociabilidade das duas formas de conhecimento possa ter sensibilizado muitos pesquisadores a considerar o conhecimento tácito em seus estudos, mesmo contrariando características culturais regionais (o que infelizmente não pode ser comprovado por meio dos procedimentos metodológicos adotados para essa pesquisa), eles não foram capazes de mobilizar a unanimidade dos pesquisadores a discutirem o *conhecimento tácito* em suas pesquisas. Os treze artigos em que o conhecimento foi tratado apenas na sua forma *explícita* representam 26% do *corpus* da pesquisa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora desde o princípio se pretendesse fazer um estudo do significado do *conhecimento* para os pesquisadores de *gestão do conhecimento*, havia dúvida sobre que

taxonomia utilizar para tal. O diagrama apresentado na Figura 2, em que Nonaka e Takeuchi (1997) procuram representar as dimensões epistemológica e ontológica do conhecimento, acabou proporcionando uma métrica interessante para uma análise de aspectos cognitivos dos pesquisadores dedicados à pesquisa sobre *gestão do conhecimento*. A forma como eles percebem o *conhecimento*, se como codificável e transferível, ou se intrínseco ao indivíduo e de difícil compartilhamento deveria transparecer nos seus relatos de pesquisa.

Partindo-se da premissa de que, mesmo que os pesquisadores não explicassem claramente de que tipo de *conhecimento* estavam tratando em seus trabalhos, isto poderia ser depreendido do texto dos artigos em que relatam suas pesquisas teórico-empíricas, procurou-se operacionalizar os constructos *conhecimento tácito* e *conhecimento explícito* de modo que os diversos trabalhos analisados pudessem ser classificados precisamente quanto ao tipo de conhecimento ao qual seus autores estivessem se referindo.

A análise dos dados empíricos demonstrou que a percepção do pesquisador nacional é, prioritariamente, que o conhecimento organizacional envolve aspectos tácitos e explícitos, o que reforça o que pregam Nonaka e Takeuchi (1997, 2004) com relação à importância de se considerar essas duas formas de conhecimento complementarmente, mas contraria a sua visão de que no ocidente o foco dos esforços de gestão estaria concentrado na dimensão explicitado conhecimento.

Não foi possível realizar qualquer inferência sobre a eventual influência dos autores japoneses na mudança do que seria uma característica cultural levaria os pesquisadores brasileiros a sobrevalorizar o conhecimento *explícito*, em detrimento do conhecimento *tácito*. Tanto os autores brasileiros que consideram a dimensão epistemológica do conhecimento *tácito* em suas pesquisas quanto os que se restringem a tratar do conhecimento *explícito* fazem referência à obra de Nonaka e Takeuchi em seus trabalhos. Futuros estudos poderiam procurar compreender melhor a influência desses autores, que nitidamente são muito respeitados na área, considerada a elevada taxa de citação (sempre superior a 80%) pelos pesquisadores brasileiros.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Resultado do levantamento em tendências de gestão do conhecimento no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BAUER, M. W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2005.

CÂNDIDO, G. A.; SILVA FILHO, J. F. Aplicação da tecnologia da Informação como ferramenta de apoio para a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento: um estudo de caso no setor varejista. In: KM Brasil, 2., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SBGC, 2003

DAMIANI, W. B. Gestão do conhecimento: um estudo comparativo Brasil x Estados Unidos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE SORDI, J. O.; AZEVEDO, M. C. Aspectos críticos ao processo de gestão do conhecimento a partir da decomposição e análise de competências individuais e organizacionais. In:

ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO DA ANPAD, 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2007.

DRUCKER, P. The coming of the new organization. **Harvard Business Review in Knowledge Management**, v. 11, p. 26-34, 1998.

GROHMANN, M. Z.; COLOMBELLI, G. L. Análise do processo de gestão do conhecimento em uma Indústria metal-mecânica: diferença entre os níveis tático e operacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GUEDES, I. A.; VASCONCELOS, A. C. F.; PAZ, F. L. A.; CÂNDIDO, G. A. A utilização das tecnologias de informação como suporte para viabilização da gestão do conhecimento: um estudo de caso numa empresa com atuação em desenvolvimento de software. In: SIMPÓSIO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais...** Gramado, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEYDESDORFF, Loet. **The challenge of scientometrics: The development, measurement, and self-organization of scientific communications**. Chicago: Universal Publishers, 2001a.

_____. Scientific communication and cognitive codification. Social systems theory and the sociology of scientific knowledge. **European Journal of Social Theory**, v. 10, p. 375-388, 2001b.

LOURENÇÃO, P. T. M. et al. Práticas e ferramentas utilizadas para gestão do conhecimento em departamentos de P&D de empresas brasileiras de grande porte. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA ANPAD, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica de inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

QUANDT, C. O.; TERRA, J. C. C.; BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento na administração pública: implantação, nível de formalização e resultados das iniciativas do governo federal brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SANTOS, J. A.; COSTA, I.; FREITAS, J. B. A. Gestão do conhecimento como ferramenta para o mapeamento das condições atuais nas tomadas de decisões organizacionais: um caso na empresa SEBRAE - PB. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

ZIMMER, M. V.; REIS, R. P. Estado-da-arte sobre a produção científica brasileira em gestão do conhecimento: um estudo em periódicos nacionais e nos anais do Enanpad período de 1997-2006. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO DA ANPAD, 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2007.

Artigo recebido em 19/07/2013 e aceito para publicação em 24/09/2013
