

Revisitando Nonaka e Takeuchi: a inovação vista como criação de conhecimento organizacional¹

Fernando Luiz Goldman

Docente de Engenharia de Produção – UNIFESO – Teresópolis, RJ – Brasil

fernandogoldman@yahoo.com.br

Revisiting Nonaka and Takeuchi: innovation as the creation of organizational knowledge

Abstract: This essay revisits "The Knowledge-Creating Company", the Nonaka and Takeuchi's book published more than twenty years ago. Despite its huge success in the area of Knowledge Management, the book was intended to be a work on Innovation. The main goal of this work is to show that "The Knowledge-Creating Company" may still contribute greatly to the improvement of the Innovation Economy, especially for its Theory of the Firm.

Keywords: Organizational Knowledge, Economics of Innovation, Knowledge Management

Resumo: Este artigo, em forma de ensaio, revisita “The Knowledge-Creating Company”, livro de Nonaka e Takeuchi, publicado há mais de vinte anos e que, a despeito de seu enorme sucesso na área de Gestão do Conhecimento, pretendia ser um trabalho sobre a Inovação. O objetivo geral do artigo é mostrar que “The Knowledge-Creating Company” pode ainda contribuir, em muito, para o aperfeiçoamento da Economia da Inovação, em especial para sua Teoria da Firma.

Palavras-chave: Conhecimento Organizacional, Inovação, Gestão do Conhecimento

¹ Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no KM Brasil 2010 com o título “Podemos ainda aprender com Nonaka e Takeuchi”.

Introdução

Como nos lembra o prêmio Nobel Joseph E. Stiglitz (2014), "há um século, o economista e cientista político Joseph Schumpeter argumentou que a vantagem central de uma economia de mercado era sua capacidade de inovar". A Inovação torna-se assim um tema de crescente relevância para pesquisadores acadêmicos e executivos empresariais. Em seu livro "Teoria do Desenvolvimento Econômico", publicado originalmente como *Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, em 1911, Schumpeter (1957 [1934]) buscou construir um modelo teórico do processo de mudança econômica ao longo do tempo. Em outras palavras, ele tentava obter a resposta à questão de como o sistema econômico gera de dentro dele próprio, endogenamente, a força que o transforma dinamicamente. Schumpeter, como ele mesmo escreveu no prefácio da edição japonesa daquele livro, em 1937, intuía fortemente que havia uma fonte de energia dentro do sistema econômico capitalista que, por si só, interromperia qualquer equilíbrio que pudesse ser atingido (HALL; ROSENBERG, 2010, p.2).

Para Schumpeter, se assim fosse, então deveria haver uma teoria da mudança econômica que não se limitasse a contar apenas com fatores externos (exógenos) para impulsionar o sistema econômico de um ponto de equilíbrio para outro.

Capitalismo, Socialismo e Democracia, seu livro de 1942, veio complementar estas ideias, reconhecendo a competição como o motor que empurra as empresas a introduzirem inovações. Segundo Schumpeter, a competição é o...

... processo de mutação industrial (...) que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas. (SCHUMPETER, 1961 [1942], p. 112-113)

Segundo Hall e Rosenberg (2010), a Economia da Inovação tem uma grande dívida com Schumpeter, cuja obra é muito influente ainda hoje e que pode ser considerado o pai desse campo.

Já o livro de Nonaka e Takeuchi (1995), "*The Knowledge-Creating Company*", com seu provocador subtítulo "*How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*"², é certamente a referência mais citada em livros e artigos, quando se fala em Gestão do Conhecimento Organizacional (*Knowledge Management* - KM).

Como o próprio subtítulo deixa claro, "*The Knowledge-Creating Company*" não pretendia de modo algum ser um texto sobre alguma das muitas facetas do que hoje se compreende por KM, sendo na verdade seu objetivo trazer luzes sobre como alcançar a Inovação, sendo apenas um dos muitos trabalhos produzidos por Nonaka e seus diferentes coautores na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO).

² Disponível em português como: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Conforme Goldman (2013, p. 23), a TCCO deve ser vista como uma teoria descritiva apoiada na conversão social do conhecimento no âmbito organizacional e “não uma teoria normativa ou prescritiva”, como é comum ser erroneamente descrita em uma literatura sobre empresas, que acreditaria na plausibilidade da conversão do conhecimento tácito em explícito no âmbito de um único indivíduo.

A TCCO vem sendo desenvolvida em mais de vinte e cinco anos de trabalhos acadêmicos sobre como alcançar a inovação, entendida como criação de Conhecimento Organizacional, a partir dos trabalhos seminais de Nonaka (1991, 1994). A maioria desses trabalhos foi publicada originalmente no idioma inglês e posteriormente em japonês.

No entanto, Nonaka e Takeuchi (1995) são bastante citados na Economia da Inovação quando se busca uma referência sobre o conhecimento tácito – a chave para a compreensão de como um ser humano pode ser capaz de fazer algo e, ao mesmo tempo, ser incapaz de explicar como aquilo é feito – embora raramente Nonaka e Takeuchi sejam citados por suas ideias sobre a dinâmica da inovação.

Em seu livro, apoiados na TCCO, Nonaka e Takeuchi consideraram o conhecimento – entendido como uma crença justificada em uma verdade e uma capacitação para ação eficaz – como a unidade básica de análise para explicar o comportamento das empresas, o que exige uma mudança fundamental na forma de pensar sobre o que as empresas fazem com o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

O livro começa, mais especificamente, com a crença de que a firma não só “processa” o conhecimento, mas também o “cria”. Nonaka e Takeuchi (1995, p. 35) afirmam que a economia e os estudos sobre administração e teoria organizacional, entre outras áreas de especialização, praticamente negligenciaram o entendimento da criação do conhecimento pelas empresas. Anos de pesquisas com empresas inovadoras, especialmente as japonesas, entretanto, convenceram-lhes de que a criação do conhecimento daquelas empresas era a principal fonte de sua competitividade internacional.

Assim, este artigo, teórico, em forma de ensaio, em uma abordagem multidisciplinar, revisita “*The Knowledge-Creating Company*”, que, publicado há mais de vinte e cinco anos, apesar de sua enorme repercussão na área de KM, pretendia, na verdade, ser um trabalho sobre a inovação.

O objetivo geral do artigo é mostrar que “*The Knowledge-Creating Company*” pode ainda contribuir, em muito, para o aperfeiçoamento da Economia da Inovação, em especial para sua Teoria da Firma. Os objetivos específicos do artigo são mostrar: i) que criar conhecimento é a verdadeira natureza da firma na atual sociedade pós-industrial; ii) que o conhecimento tácito é a base da diferenciação entre as empresas, possibilitando-lhes as inovações, entendidas como as adaptações necessárias à sustentabilidade; iii) que a TCCO deve ser considerada mais do que uma simples ferramenta de KM, como muitos imaginam; iv) que a teoria proposta inicialmente por Nonaka, na qual a Inovação é fruto da criação de conhecimento organizacional, aprofunda as ideias de Schumpeter e dos autores da Economia da Inovação, ao propor uma teoria para a dinâmica da inovação.

O trabalho é atual e se justifica, pois, ao buscar explicar os processos dinâmicos de criação de conhecimento organizacional, enfrenta a necessidade de ainda mais pesquisa teórica sobre a inovação.

O artigo se desenvolve em seis seções, inclusa esta introdução. Na segunda seção é feita uma breve contextualização da Economia da Inovação. Uma cronologia da KM proposta por Snowden (2002) e seus desdobramentos ocupam a terceira seção. A quarta seção procura descrever a essência da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. A quinta seção apresenta e analisa algumas das principais críticas a “*The Knowledge-Creating Company*”. Por fim, na sexta e última seção estão as considerações finais.

Economia da Inovação

A teoria econômica neoclássica se caracteriza por ser essencialmente estática, com uma visão bastante limitada da firma, levando diferentes autores a se referir à firma vista por esta teoria como uma “caixa preta”. Coase (1994, p. 5-6), por exemplo, diz que “a empresa tem sido muitas vezes descrita como uma ‘caixa preta’ pelo *mainstream* da teoria econômica”

Segundo Tigre (2005, p. 193), até meados do século XX, poucos economistas desenvolveram estudos empíricos sobre a firma. Para Freeman (1993 apud Tigre, 2005, p. 193), a explicação mais comum da negligência histórica dos economistas nas questões empíricas sobre mudanças tecnológicas e organizacionais da firma está também centrada na idéia da “caixa-preta”.

Hoje, a complexidade da firma exige abordagens multi e interdisciplinares na tentativa de abrir aquela “caixa preta”. Diferentes pesquisadores das mais diversas vertentes vêm reconhecendo as ideias de Schumpeter sobre o crescimento e o desenvolvimento econômico como um bom ponto de partida para esta empreitada, ao elegerem a inovação e a competição como seus elementos basilares. Assim, a construção de uma teoria do comportamento das firmas deveria envolver uma explicação adequada da inovação, vista como fonte de toda a dinâmica do sistema capitalista.

Para Tigre (2005, p. 190), podem ser distinguidos três paradigmas que moldaram as principais teorias sobre a firma, conforme as mudanças tecnológicas ocorridas: i) a Revolução Industrial Britânica, com a Teoria Neoclássica; ii) o Fordismo, com a Economia Industrial; e a Sociedade da Informação e do Conhecimento, com os Evolucionistas e os Neo-Institucionalistas.

Embora a inovação – seja ela em produtos, serviços, processos ou formas organizacionais – tenha sido sempre uma parte da atividade das firmas, o interesse por ela vem transcendendo à Teoria da Firma, dando ensejo a uma área de pesquisa diferenciada, que tem se mostrado bastante abrangente – a Economia da Inovação.

Segundo Antonelli (2007, p.02), durante os últimos sessenta anos, a Economia da Inovação emergiu como uma área distinta de investigação no cruzamento da Teoria da Firma com a Economia do Crescimento, a Organização Industrial e a Economia Regional. Assim, a Economia da Inovação torna-se uma área bem identificada de competências na Economia, especializada não só na análise dos efeitos da introdução de

novas tecnologias, mas também em compreender a mudança tecnológica como um processo endógeno ao sistema econômico.

Uma significativa comunidade trabalhando com a inovação vem se desenvolvendo e gerando uma área de pesquisa cada vez mais importante, buscando uma visão coerente da Economia da Inovação, reunindo pesquisadores trabalhando em diferentes subáreas da Economia e de outras áreas relacionadas, como por exemplo a Engenharia de Produção.

Esta comunidade abrange naturalmente os que trabalham dentro do “paradigma” econômico evolucionário, inspirados em Nelson e Winter (1982) e toda literatura neoschumpeteriana. Abrange também alguns pesquisadores que trabalham com os métodos mais tradicionais de análise, como exemplifica Antonelli (2007, p. 11) ao citar Arrow e a primeira tentativa de lidar com o chamado “resíduo” (detalhado adiante) no quadro neoclássico. Segundo ele, Arrow (1962 apud ANTONELLI, 2007, p. 11) estabelece, nesta tentativa, as bases para uma teoria do crescimento econômico baseado em processos de “*learning-by-doing*” que possibilitam a geração de novos conhecimentos e, eventualmente, a introdução de novas tecnologias.

Ainda segundo Antonelli (2007, p. 05), a Economia da Inovação vem emergindo como um campo de pesquisa específico, com uma ampla gama de conceitos complementares articulados dentro de um campo convergente e consistente de especialização.

Uma importante área dentro da Economia da Inovação diz respeito à tradicional linha de pesquisa da mudança técnica. O termo inovação inclui certamente a mudança técnica; no entanto, muita pesquisa em Economia da Inovação inclui novas dimensões de grande importância, que não se encaixam confortavelmente sob a rubrica de mudança técnica. Como afirmam Hall e Rosenberg (2010, p.1),

O fato é que o termo “mudança técnica” evoca longas linhas de montagem e hardware envolvendo pesquisas realizadas em grandes e caros laboratórios industriais, de universidades e governamentais, não sendo naturalmente aplicável a muitos dos elementos mais modernos tais como: softwares, computadores, internet, redes sociais, nem à reorganização do trabalho que vem se seguindo como fruto da inovação nessas áreas. (HALL; ROSENBERG, 2010, p.1)

Em certa medida, a preferência do uso do termo inovação, em lugar de mudança técnica, se alinha ao aumento da importância dos intangíveis em economias desenvolvidas e também à importância da produtividade e do bem estar social, realçando que a mudança nem sempre é resultado de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). (HALL; ROSENBERG, 2010, p.1)

Naturalmente, não é possível entender as inovações usando apenas o referencial rigorosamente estático de análise do equilíbrio neoclássico. A inovação não ocorre quando e onde as firmas “são vistas como usuárias passivas da tecnologia fornecida, capazes apenas de selecionar as técnicas mais adequadas, mas sim quando e onde são vistas como agentes capacitados a gerar suas próprias tecnologias”. (ANTONELLI, 2007, p. 08)

No mundo estacionário da economia neoclássica, as empresas são essencialmente passivas e apenas adaptam-se às influências naturais e sociais que podem estar agindo sobre elas, não se podendo dizer muito sobre os fatores que explicam a mudança histórica. A teoria econômica neoclássica limita-se ao estudo de processos estacionários, não podendo ir além de demonstrar como os desvios do equilíbrio podem ser gerados por um crescimento da população ou da riqueza. Esta teoria apenas ajusta as forças que restauram o sistema para um caminho de equilíbrio. Schumpeter (1957 [1934], 1961 [1942]) já rejeitara estas teses, mostrando que esta análise do equilíbrio não consegue captar a essência da realidade capitalista.

Entender a importância para o progresso econômico da mudança tecnológica gerada internamente ao sistema econômico, bem como as deficiências da análise econômica estática, ocupam grande parte da pesquisa em Economia da Inovação. O dinamismo é essencial no processo de inovação. Invenções, inovações e conhecimento são criados hoje, construídos sobre os do passado. Os benefícios de uma inovação muitas vezes não são sentidos até que ela sofra um processo dinâmico de aprendizagem cumulativa e de difusão.

A busca da compreensão de fenômenos dinâmicos está presente na quase totalidade dos trabalhos dos pesquisadores da Economia da Inovação, que enfrentam as limitações da teoria neoclássica na análise da inovação nos níveis de uma empresa, de um setor econômico ou de um país. O fato do processo central no qual estão interessados os pesquisadores da Economia da Inovação ser a inovação significa que a modelagem econômica estática é de valor limitado para a análise deles. Na economia neoclássica, a mudança tecnológica é exógena: ocasionalmente choques tecnológicos perturbam as condições de equilíbrio do sistema e as empresas não deveriam ser capazes de alterar intencionalmente suas tecnologias.

As investigações empíricas de Moses Abramovitz (1956 apud ANTONELLI, 2007, p. 5) e Robert Solow (1956 apud ANTONELLI, 2007, p. 5) mostraram que mais de 50% do crescimento da produção na economia americana entre o final do século XIX e na primeira parte do século XX não podem ser conciliados com o crescimento dos insumos. Esta diferença é comumente referida como resíduo ou residual.

O resíduo tornou-se um desafio dentro da economia neoclássica, devendo ser creditada boa parte daquele crescimento econômico impressionante à mudança tecnológica. Tornou-se assim evidente que a economia do equilíbrio é capaz de explicar apenas uma fração do sistema econômico. Para Antonelli (2007, p. 06), a descoberta do resíduo pode ser interpretada como o nascimento da Economia da Inovação. Apesar de mais de sessenta anos de pesquisas e uma grande variedade de trabalhos conduzidos, muitos temas da Economia da Inovação estão ainda em sua infância.

Uma cronologia da Gestão do Conhecimento

Uma das diferentes cronologias de KM é proposta por Snowden (2002), na qual a primeira geração de KM, que vai desde o final dos anos 1980 até 1995, é centrada nas Tecnologias da Informação e das Comunicações (TIC). A segunda geração, a partir de 1995 indo até 2002, é centrada em pessoas. A terceira geração, de 2002 em diante, combina ênfase em pessoas e tecnologia.

A primeira geração compreenderia a maioria dos trabalhos ditos de KM, mas que na verdade são Gestão de Informações. O foco destes primeiros trabalhos era, e ainda é, nos chamados 3C's: Capturar, Codificar e Compartilhar o conhecimento. No entanto, o que se acaba procurando é obter as informações corretas, para as pessoas certas, no momento certo.

Percebe-se aqui alguma coisa de economia neoclássica nessa primeira geração, pois se supõe que os conhecimentos valiosos já existiriam na empresa ou estariam disponíveis na sociedade, e o papel da KM seria encontrá-los, codificá-los e torná-los disponíveis ao compartilhamento.

Nessa fase não havia ainda uma preocupação, tão clara de diferenciar “informação” de “conhecimento”. Não deixa de ser sintomático que muitos textos ainda hoje falem em “assimetria de informações” como elemento construtor de vantagens competitivas, quando melhor seria falar em “assimetria de conhecimento” e vantagens competitivas sustentáveis.

Aquela primeira geração de KM – que teve uma grande aceitação inicial devido a seu alinhamento com a onda da reengenharia, em seu apogeu naquele momento – nasceu da crença existente na época de seu surgimento (segunda metade dos anos 1980) de que os então recentes desenvolvimentos da pesquisa em Inteligência Artificial e outras disciplinas vinculadas à pesquisa cognitiva produziram um salto qualitativo na automação do trabalho intelectual. (GOLDMAN, 2010, p. 259)

Logo se aprendeu uma lição hoje ainda muitas vezes esquecida: de que não há trabalho realmente intelectual sem a presença do ser humano e que a experiência é fator preponderante na criação de conhecimento. Apesar disso, muitos continuam insistindo em pensar no conhecimento sem levar em conta a figura do conhecedor.

Na citada cronologia de Snowden (2002), a segunda geração da KM tem seu marco inicial na primeira edição em inglês do livro de Nonaka e Takeuchi, em 1995 e, infelizmente, é rica em equívocos conceituais, buscando “explicitar” conhecimentos, numa interpretação totalmente errada da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional.

Deve-se destacar que embora, na cronologia proposta por Snowden (2002), “*The Knowledge-Creating Company*” seja o marco de início de uma segunda geração da KM, as ideias de Nonaka e Takeuchi estão bem mais alinhadas com a terceira geração da KM e a maioria das críticas ao trabalho deles não reflete a importância que o mesmo tem na construção de uma Teoria da Firma baseada em conhecimento.

A partir de 2002, uma nova KM começou a emergir, reconhecendo o conhecimento como “coisa” e como “fluxo”. Busca-se um ambiente propício ao conhecimento na empresa, atuando sobre políticas e processos de conhecimento. (GOLDMAN, 2010, p.261)

Três heurísticas definidas por Snowden (2007) ajudam a entender as dificuldades enfrentadas pelos trabalhos com foco em “explicitar” conhecimento: “O Conhecimento é sempre apenas voluntário, nunca forçado”; “Nós só sabemos o que nós sabemos, quando precisamos sabê-lo”; e “Nós sempre sabemos mais do que podemos dizer, e sempre dizemos mais do que podemos escrever”.

Esta última é um dos princípios operacionais básicos da atual KM, lamentavelmente não compreendidos inteiramente na segunda geração, embora totalmente de acordo com as ideias de Nonaka e Takeuchi. O processo de explicitar o conhecimento envolve alguma perda inevitável de conteúdo, e frequentemente envolve uma perda maciça do contexto. Uma vez que se reconheceu isto, pôde-se começar a repensar a natureza da KM.

Entendendo as principais ideias da TCCO

Michael Polanyi desenvolveu um extenso trabalho sobre o papel central que o conhecimento não articulável ocupa no esquema geral do conhecimento humano. (NELSON; WINTER, 1982, p. 76)

Diferentes autores utilizaram a ideia de um conhecimento tácito como elemento responsável pelas dificuldades de replicação do conhecimento. Nelson e Winter (1982), por exemplo, utilizaram as ideias de Polanyi sobre as habilidades de um ser humano, explicadas em parte pelo conhecimento tácito, para uma analogia com as habilidades que uma empresa precisa ter.

Nonaka e Takeuchi (1995) utilizaram as ideias de Polanyi para formular sua Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. A partir de então as palavras “tácito” e “explícito”, se popularizam ainda mais na linguagem do mundo dos negócios.

Hoje há um reconhecimento crescente de que muito conhecimento não pode ou não deve ser explicitado e que, embora não fosse esta a ideia de Nonaka e Takeuchi, pelo foco em explicitar conhecimento produzindo conteúdos, a maioria das ações de KM da segunda geração não passava de processos com os quais as organizações identificavam, criavam, administravam e entregavam conteúdos para aumentar o desempenho da força de trabalho.

Estes conteúdos assumiam o caráter de informação para quem os recebia. Na verdade, tratava-se novamente de Gestão de Informações. Importante, mas não suficiente.

Embora o conhecimento seja construído pela análise da informação e possa, algumas vezes, ser transformado em informação para ser disseminado, ele não é um tipo especial de informação, como muitos creem, pois importantes elementos tácitos são incorporados nas mentes e corpos de agentes, devendo ser considerados os papéis das metáforas, das analogias e das narrativas. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p.13, 90)

O conhecimento é uma capacitação individual, uma construção humana, dinâmica, pessoal e intangível, biograficamente determinada, devendo sempre ser diferenciado da informação, por mais sofisticada que ela seja. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 57)

Embora individual, o conhecimento é um produto social. As pessoas que interagem em determinado contexto histórico e social, segundo Berger e Luckmann (1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 59, tradução nossa) “compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade que, por sua vez, influencia seu discernimento, comportamento e atitude”. Por isto o conhecimento é contextual. Segundo Snowden (2007), contexto é a palavra mais importante em KM e talvez a mais negligenciada.

As principais críticas a “The Knowledge-Creating Company”

Nonaka e Takeuchi nunca propuseram que fosse importante para a criação do conhecimento organizacional a transformação em conteúdo de todo o conhecimento de um determinado conhecedor. Esta ideia, muitas vezes atribuída a eles, é típica da visão da segunda geração da KM e, quando levada a cabo, acaba produzindo muito mais frustração do que efeitos práticos.

Seja para referendar as ideias plantadas em “*The Knowledge-Creating Company*”, seja para criticar sua relativamente simples, porém eficiente, base epistemológica, a maior parte dos textos sobre KM acaba citando a obra de Nonaka e Takeuchi.

Embora muitos julguem que a maior contribuição do livro de Nonaka e Takeuchi seja apenas a proposição do modelo SECI (Socialização – Externalização – Combinação – Internalização), talvez seu maior mérito seja provocar a discussão de um fato até hoje não bem assimilado pelos teóricos ocidentais da Gestão Estratégica, da Teoria Organizacional e da Economia, dentre outros campos: se uma empresa é capaz de criar conhecimento e, caso seja, como isto ocorre (GOLDMAN, 2012).

Por outro lado, é preciso se levar em consideração que um excesso de confiança no conhecimento tácito também pode impedir que o processo SECI se complete, pois, segundo aquele modelo, a interação de conhecimento tácito e explícito é necessária para a criação do Conhecimento Organizacional. (TAKEUCHI, 2006, p. 85)

Uma das principais críticas que o trabalho de Nonaka e Takeuchi sofre diz respeito a uma falta de aprofundamento sobre as ideias de Polanyi, utilizadas na construção do modelo SECI. No entanto, talvez o que haja de mais notável no trabalho de Nonaka e Takeuchi seja o fato de que, apesar dos profundos aspectos filosóficos relativos à natureza do conhecimento, algumas das mais importantes revelações sobre o conhecimento no ambiente organizacional aconteceram a partir da distinção entre conhecimento explícito e tácito apontadas por aqueles dois autores, com amplas implicações para a estratégia e o design organizacionais. (GRANT, 2006, p. 222)

Nonaka e Takeuchi, naturalmente, não podem ser responsabilizados por equívocos de interpretação produzidos por autores que, possivelmente leram o trabalho deles de forma superficial e, provavelmente nunca leram Polanyi, muito embora o citem. (GRANT, 2007)

A partir de uma abordagem simples, porém eficiente para entender a criação do conhecimento no ambiente organizacional, Nonaka (1991, 1994) construiu modelos para dar suporte a uma Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional e que foram usados mais tarde em seu livro com Takeuchi (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Enquanto Nonaka e Takeuchi bradavam que o componente tácito do conhecimento é o principal motivo da competitividade intrínseca das empresas japonesas, muitos preferiram entender a mensagem como uma necessidade de explicitar conhecimentos através da produção e disponibilização de conteúdo, como se o conhecimento não fosse sempre tácito e explícito simultaneamente ou como se fosse possível separar o conhecimento explícito de um indivíduo de seu conhecimento tácito.

Esta abordagem está totalmente em desacordo com TCCO, na qual Nonaka (1991, 1994) se concentra no conhecimento explícito e no tácito como unidades estruturais básicas, que se complementam em um processo social.

Mais importante, a TCCO tenta descrever a interação entre essas duas formas de conhecimento como sendo a principal dinâmica da criação do conhecimento nas empresas. A "criação do conhecimento organizacional" é um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente (NONAKA, 1991, 1994).

Por isso, a onda de explicitação de conhecimentos a partir de interpretações errôneas da teoria proposta – embora possa ter produzido belos conteúdos, taxonomias, portais corporativos de alta qualidade visual, apostilas e manuais em meio digital e toda uma sorte de iniciativas – visava disponibilizar conteúdos de rápida entrega a possíveis consumidores finais, diminuindo a dependência dos especialistas. O resultado foi frustração no que diz respeito à criação de conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que o sucesso das empresas japonesas se deve a suas habilidades técnicas na "criação do conhecimento organizacional". Por criação de conhecimento organizacional eles querem dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento (não conteúdos), disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. O que corresponde à inovação na literatura organizacional. Aqui está o que eles chamam de “as raízes”. Naquele momento em que diversos outros pesquisadores tentavam criar teorias sobre o motivo do sucesso das empresas japonesas, a explicação da TCCO tocava no componente mais básico e universal de cada empresa – o conhecimento humano. Nonaka buscou uma construção teórica da firma baseada na capacitação para criar este conhecimento e incorporá-lo aos recursos da empresa, ou seja, inovar.

Muitos têm sido os autores que têm dedicado tempo e esforços criticando as ideias que Nonaka e Takeuchi ofereceram aos pesquisadores envolvidos nos estudos sobre a inovação, não no sentido de aperfeiçoá-las, mas tentando encontrar nelas falhas. Atribuindo-lhes culpas que são características da primeira e da segunda geração da KM ou interpretações errôneas do chamado processo de conversão do conhecimento, imaginando-o como um processo passível de ser realizado por um único ser humano. O trecho a seguir é um dos muitos possíveis exemplos:

A interpretação de Nonaka e Takeuchi do conhecimento tácito como conhecimento “não ainda articulado”, - o conhecimento que aguarda pela sua "tradução" ou "conversão" em conhecimento explícito -, uma interpretação que tem sido amplamente adotada em estudos de gestão, é errada: ela ignora a essencial infabilidade do conhecimento tácito, ao reduzi-lo ao que pode ser articulado. (TSOUKAS, 2005, p.425, tradução nossa)

Nonaka e Takeuchi sempre deixaram bem claro que Polanyi, ao cunhar o termo conhecimento tácito em 1952 e produzir uma grande obra sobre o tema até falecer em 1976, via o conhecimento de um ponto de vista da filosofia da ciência e não no âmbito organizacional. Eles deixam claro que:

Em nossa visão, contudo, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente

separadas, e sim mutuamente complementares. [...] Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito [...] Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo “social” entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 67)

Outra das muitas críticas ao trabalho de Nonaka e Takeuchi é que ele envolve, em sua maior parte, empresas japonesas. Analisando-se o período em que aqueles autores realizaram suas pesquisas, ou seja, o final dos anos 1980 e o início dos anos 1990, é fácil perceber que, mesmo que eles não fossem autores japoneses, seus principais *benchmarks* seriam necessariamente empresas japonesas como era o caso, por exemplo, de Prahalad e Hamel (1990) e Stalk, Evans e Schulman (1992). Afinal de contas, naquele período, as empresas japonesas se constituíam nos laboratórios mais desafiadores, quando se pensava em criação do conhecimento organizacional, pois se tornaram as mais competitivas e isso ao longo de um período relativamente curto de tempo.

De tal forma que, como afirmam Nonaka e Takeuchi (1995) ao longo do livro, as empresas japonesas, principalmente, são analisadas no livro, não como simples “histórias de sucesso”, mas como estudos de caso bastante representativos.

Considerações finais

Hoje, é fácil perceber que os elementos listados por Nonaka e Takeuchi (1995) como sendo característicos de uma abordagem japonesa ao conhecimento estão presentes em qualquer receituário de boas práticas no ocidente. Destacam-se: a visão da empresa como um organismo vivo e não como uma máquina; um foco na crença justificada, muito mais do que em procurar a verdade; ênfase no conhecimento tácito sobre o conhecimento explícito; o uso de equipes auto organizadas e não apenas as estruturas organizacionais existentes, para criar novos conhecimentos; o uso da gerência média para resolver as contradições entre a alta gerência e trabalhadores da linha de frente; e a aquisição de conhecimentos olhando para fora – clientes, fornecedores, etc.– assim como para dentro.

Na verdade, o objetivo do estudo empreendido por Nonaka e Takeuchi (1995) era muito mais ambicioso do que um simples entendimento das razões de um momentâneo sucesso das empresas japonesas. Sua meta, a rigor, era formalizar um modelo genérico de criação do conhecimento organizacional.

O argumento, muitas vezes apresentado, de que o conhecimento tácito tem sido analisado de uma forma superficial, sendo muito mal-entendido na maioria dos estudos de gestão, não correspondendo plenamente à profundidade dos trabalhos de Polanyi, é perfeitamente válido. No entanto, não se deve, de forma alguma, atribuir à teoria utilizada por Nonaka e Takeuchi (1995) tal responsabilidade.

As empresas criam, sim, conhecimento, porém uma empresa não pode, sozinha, criar conhecimento, constituindo-se o conhecimento tácito dos indivíduos na verdadeira base de criação do conhecimento organizacional. Ao aceitar esta ideia contida em “*The*

Knowledge-Creating Company”, será possível usar a TCCO para contribuir, em muito, para o aperfeiçoamento da Teoria da Firma e o entendimento de que é o conhecimento tácito que constitui a base da inovação nas empresas.

Denning (2006, p.145) diz que o próprio fato de nenhuma das tantas teorias sobre inovação responder de forma satisfatória às necessidades das organizações, sugere que se está procurando no lugar errado. Segundo ele “se a inovação é um paradoxo, como em qualquer paradoxo, a solução deve estar em rever os pressupostos básicos”.

Assim, aqueles que estiverem dispostos a uma releitura de “*The Knowledge-Creating Company*”, se conseguirem superar, através da síntese, as falsas dicotomias inibidoras da capacitação à criação do conhecimento organizacional, a capacitação da inovação, verificarão então que aqueles autores, hoje pouco citados em trabalhos que não sejam específicos de KM e que, quando citados, o são de forma indevida, muitas vezes, têm muito a contribuir para os pressupostos básicos de uma visão da firma baseada em conhecimento e para a Economia da Inovação, sendo assim possível concluir-se haver, sim, muito ainda a aprender com Nonaka e Takeuchi (1995).

Referências

- Antonelli, C. The foundations of the economics of innovation. Working paper N° 02/2007, Turin: University of Turin, 2007.
- Coase, R H. Essays on Economics and Economists. Chicago: University of Chicago Press, 1994.
- Denning, S. O poder das narrativas nas organizações. Tradução Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier. Petrobras, Rio de Janeiro, 2006.
- Goldman, F. L. A Structured Model of Relationship Dynamics Between Organizational Knowledge Management and Organizational Learning. In: 2nd European Conference on Intellectual Capital, 2010, Lisbon, Proceedings...Lisbon: ECIC, 2010.
- _____. The Dynamics of Organizational Knowledge: a Framework for Innovation. In: DRUID Academy Conference, 2012, Cambridge. Proceedings... Cambridge: DRUID, 2012.
- Grant, K. A. Tacit Knowledge Revisited - We Can Still Learn from Polanyi. The Electronic Journal of Knowledge Management, v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007. Disponível em: <<http://www.ejkm.com>>. Acesso em: 24/07/2009.
- Grant, R. M. “The Knowledge-Based View of the Firm”, In David O. Faulkner, Andrew Campbell - (Eds.), The Oxford Handbook of Strategy. Oxford: University Press, 2006. p. 197-224
- Hall B. ; Rosenberg, N. Introduction to the handbook, in Hall. B. and Rosenberg, N. (eds) Handbook of Economics of Innovation, Amsterdam: Elsevier, 2010.
- Nelson, R.; Winter, S. An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- Nonaka I. The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, p. 96-104, Nov.-Dec. 1991.

- Nonaka I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
- Nonaka I; Von Krogh G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, v. 20, n. 3, p. 635–652, 2009.
- Prahalad, C; Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.
- Schumpeter, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge, Harvard University, 1957 [1934].
- Schumpeter, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961 [1942].
- Snowden, D. Complex Acts of Knowing - Paradox and Descriptive Self Awareness. *Journal of Knowledge Management*, edição especial v. 6, n. 2, p. 100-111, 2002.
- Snowden, D. *Beyond Knowledge Management*. Palestra Magna do KM Brasil 2007, São Paulo, Novembro 2007.
- Stalk, G., Evans; P., Shulman; L.E. Competing on Capabilities: The new rule of corporate Strategy. *Harvard Business Review*, p 57-69, Mar.-Abr. 1992.
- Stiglitz, J. E. A criação de uma sociedade do aprendizado. *Jornal O Globo*, Rio de Janeiro, 10 jun. 2014. Disponível em <http://oglobo.globo.com/opiniao/a-criacao-de-uma-sociedade-do-aprendizado-12711222>. Acesso em: 09 fev. 2017.
- Takeuchi, H. Creating the Dynamics of Hard-to-Imitate Innovation. In: *Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge—Creating Companies*. In: TAKEUCHI H.; SHIBATA T. (Org.). Washington, D.C.: World Bank Institute (WBI), 2006. p. 83-92.
- Tigre, P. B. Paradigmas Tecnológicos e Teorias Econômicas da Firma. *Revista Brasileira de Inovação*, Volume 4 Número 1, Janeiro / Junho 2005.
- Tsoukas H. "Do we really understand tacit knowledge?", In: Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles - (Eds.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Blackwell Publishers, 2005. p. 410-427.