

ANO 41-1, 2007

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

revista portuguesa de  
**pedagogia**

## Para uma revisão da teoria do conhecimento de Michael Polanyi

Leonor Cardoso<sup>1</sup> & Pedro Cardoso<sup>2</sup>

A teoria do conhecimento de Michael Polanyi tem constituído um alicerce essencial à construção dos modelos de gestão do conhecimento que podem encontrar-se na literatura da especialidade. De facto, os diversos autores que se têm interessado pelo conhecimento organizacional e pelos processos que com ele se relacionam recorrem, frequentemente, ao seu modelo conceptual, designadamente aos conceitos de conhecimento tácito e explícito por ele desenvolvidos. Neste artigo propomo-nos tornar mais claros os contornos da referida distinção, baseando-nos na obra a este respeito produzida por Polanyi (1958, 1966, 1966/1997), fazendo ainda referência às implicações da referida teoria para a gestão do conhecimento nas organizações.

### Introdução

O actual reconhecimento da importância atribuída ao conhecimento e à sua gestão devem-se em grande medida à obra de Nonaka e Takeuchi, publicada em 1995, *The Knowledge Creating Company*, ainda que as linhas orientadoras da abordagem proposta por estes autores tenham sido previamente delineadas em 1991, num artigo de Nonaka, com o mesmo título, publicado na *Harvard Business Review*. Uma das contribuições mais relevantes introduzidas por Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi (1995) prende-se justamente com o reconhecimento definitivo da distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito – algo que vão buscar a Polanyi e à sua teoria do conhecimento, que explicitam e desenvolvem (Cardoso, 2003, p. 60).

---

1 Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Membro do NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão.

Rua do Colégio Novo - Apartado 6153, 3001 - 802 Coimbra

2 Instituto Superior de Ciências Educativas de Mangualde, Rua do Colégio, nº 8, 3530 - 184 Mangualde.

A correspondência relativa a este artigo deve ser endereçada para [pedro.cardoso.5@netvisao.pt](mailto:pedro.cardoso.5@netvisao.pt)

Neste contexto, propomo-nos, neste artigo, tornar mais claros os contornos da referida distinção baseando-nos na obra a este respeito produzida por Polanyi (1958, 1966, 1966/1997)<sup>3</sup>. Para tal, analisaremos e descreveremos a sua teoria acerca do conhecimento humano, na medida em que consideramos que uma melhor compreensão dos seus pressupostos básicos possibilita, por inerência, um mais profundo entendimento dos modelos que os incorporam. De facto, um elevado número de autores recorre ao seu modelo conceptual para fundamentar alguns dos pressupostos dos seus próprios modelos de gestão do conhecimento<sup>4</sup>.

### **1. Conhecimento pessoal: os seus pressupostos básicos**

Na obra *Personal Knowledge, Towards a Post-Critical Epistemology*, Polanyi (1958) propõe um conceito de conhecimento baseado em três pressupostos fundamentais: i) a verdadeira descoberta não pode ser explicada por um conjunto de regras ou algoritmos; ii) o conhecimento é não só público, mas também pessoal, no sentido em que é construído pelos indivíduos e, conseqüentemente, engloba as suas emoções e paixões. Neste sentido, o título *Personal Knowledge* pretende enfatizar que, mesmo na ciência, o intelecto se encontra ligado ao contributo “apaixonado” do conhecimento pessoal, sendo as emoções um dos seus componentes essenciais; e, por fim, iii) o conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais primário e fundamental, dado que todo o conhecimento é tácito ou nele fundado.

O autor (op. cit.), parte da teoria da Gestalt que postula que os indivíduos podem conhecer a totalidade de determinado objecto através da interpretação que fazem dos seus detalhes particulares, ainda que não sejam capazes de, isoladamente, os identificar. Os estudos de Polanyi acerca do conhecimento partem deste pressuposto - o todo é maior do que a mera soma das partes - encarando a Teoria da Forma enquanto moldagem activa, concretizada no processo de procura de conhecimento. Esta moldagem ou integração de características é considerada como o poder tácito através do qual todo o conhecimento pode ser descoberto e, poste-

---

3 Michael Polanyi (1881-1976) foi um médico húngaro que desenvolveu a maioria do seu trabalho no âmbito das Ciências Físico-Químicas, mas que se interessa pela a área da Filosofia aos 55 anos de idade. Em 1951, aceita leccionar uma cadeira na área dos Estudos Sociais na Universidade de Manchester, tendo as suas lições sido compiladas em 1958, numa obra titulada *Personal Knowledge, Towards a Post-Critical Epistemology*. Contudo, apesar da sua grande influência, Polanyi nunca foi reconhecido como um verdadeiro filósofo pelos seus contemporâneos.

4 (e.g., Nonaka, 1991; Alee, 1997; Prusak, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Sveiby, 1997, 1999; Dixon, 2000; Snowden, 1999, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Umemoto, & Sasaki, 1998; Nonaka & Konno, 1999).

riormente, considerado verdadeiro. Para Polanyi (1966/1997), a Gestalt assenta, assim, numa lógica de pensamento tácito, facto que transforma a perspectiva da totalidade no sujeito.

Inspirado na teoria em questão, Polanyi (1958) encara o processo de conhecimento enquanto pistas fragmentadas que, continuamente, são integradas em categorias, pelo que a atribuição de sentido à realidade pressupõe todo um processo de categorização (os indivíduos conferem sentido à realidade, categorizando-a). Os padrões de categorias, por sua vez, incluem teorias, métodos, sentimentos, valores e aptidões que podem ser utilizados de forma tradicionalmente válida. Parte-se, assim, do particular para o geral, sendo este acto de integração, um acto informal da mente, não passível de substituição por uma qualquer operação formal. Para o autor, as formas mais elevadas de integração manifestam-se nas potencialidades tácitas da arte e da ciência.

Contudo, Polanyi acaba por se distanciar da Gestalt ao afirmar que a percepção, fenómeno no qual a referida teoria focou a sua atenção, parece ser a forma mais empobrecida de saber tácito, uma vez que a integração acima descrita requer, ainda, uma espécie de meta-conhecimento – a integração do conhecimento acerca do conhecimento – que é obtível sem o conhecimento dos seus detalhes. Tendo o conhecimento humano, quando articulado através da linguagem, um carácter essencialmente metafórico, remete para o “conhecimento acerca do conhecimento”, implica o equacionar de questões directamente relacionadas com o tipo de metáforas que cada indivíduo escolhe para expressar o seu conhecimento. Desta forma, Polanyi (1966/1997) defende que a percepção apenas nos permite fazer a ligação entre os processos de criatividade humana e os mecanismos fisiológicos subjacentes às operações perceptivas.

## **2. Conhecimento tácito e conhecimento explícito**

Polanyi, com a obra *The Tacit Dimension* (1966), “was among the first people to discuss and develop the concept of tacit knowledge” (Durrance, 1999, p. 34), identificando-o como o princípio dominante de todo o conhecimento. O conhecimento tácito, cuja origem latina *tacitus* significa silencioso, expressa, por definição, uma compreensão implícita, que existe sem ser constatada. A teoria de Polanyi parte, assim, da constatação da importância decisiva deste tipo de conhecimento. Nos seus termos,

I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell. This fact seems obvious enough; but it is not easy to say exactly what it means. Take an example. We know a person's face, and can recognize it among a thousand, indeed among a million. Yet we usually cannot tell how we recognize a face we know. So most of this knowledge cannot be put into words. But the police have recently introduced a method by which we can tell communicate this knowledge. They have made a large collection of pictures showing noses, mouths, and other features. From these the witness selects the particulars of the face he knows, and the pieces can then be put together to form a reasonably good likeness of the face (Polanyi, 1966/1997, p. 136).

Desta forma, o conhecimento tácito é algo que se sabe, possivelmente mesmo, na ausência da capacidade para se explicar. Numa linha de pensamento sintónica com a de Polanyi, Nonaka e Takeuchi (1995) consideram que o verdadeiro conhecimento está profundamente alicerçado na acção individual, uma vez que, para conseguir explicar algo que fazemos sem pensar (devido ao hábito e à experiência), é necessário recuperar a ligação entre o conhecimento e as suas circunstâncias criadoras.

Ao postular que o conhecimento não é privado, mas sim social, Polanyi pretende enfatizar que este é socialmente construído e se funde com a experiência pessoal da realidade ou, dito de outra forma, só é possível adquirir conhecimento quando o indivíduo se encontra em contacto directo com situações que propiciam novas experiências, que são sempre assimiladas através dos conceitos de que o indivíduo dispõe – que são, por natureza, tácitos –, herdados dos utilizadores prévios de uma mesma linguagem. A experiência individual permite adaptar esses conceitos e reinterpretar a linguagem utilizada. Quando novas palavras ou conceitos são inseridos num sistema de linguagem previamente existente, eles influenciam-se mutuamente, na medida em que o próprio sistema enriquece os novos conceitos introduzidos. É assim que todo o conhecimento se funda numa dimensão tácita.

O conhecimento tácito comporta duas componentes distintas (Polanyi, 1958): i) a componente técnica que, incluindo as competências pessoais vulgarmente designadas por know-how, se relaciona com um tipo de conhecimento profundamente enraizado na acção e no empenhamento de um indivíduo para com um contexto específico – uma arte ou profissão, uma determinada tecnologia ou um determinado mercado, ou, mesmo, as actividades de um grupo ou equipa de trabalho; e ii) a componente cognitiva que inclui elementos como os palpites, intuições, emoções, esquemas, valores, crenças, atitudes, competências e “pressentimentos”. Estes

elementos – que podemos chamar de modelos mentais – encontram-se incorporados nos indivíduos, que os encaram como dados adquiridos, definindo a forma como agem e se comportam e constituindo o filtro através do qual percebem a realidade. Difícil de articular por palavras, a dimensão cognitiva molda a forma como percebemos o mundo.

O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado durante longos períodos de tempo, sendo quase impossível reproduzi-lo num documento ou base de dados. Este tipo de conhecimento medeia o dia-a-dia dos indivíduos, contendo uma aprendizagem tão pessoal e intrínseca que as suas regras podem ser impossíveis de separar da forma como cada indivíduo age. Por esta razão, sendo altamente experiencial, pessoal e específico do contexto, o conhecimento tácito é, conseqüentemente, mais difícil de formalizar, comunicar e partilhar.

Ao falar de conhecimento pessoal (*personal knowledge*), Polanyi (1958) sublinha que tal conhecimento deriva de uma participação do conhecedor em todas as suas compreensões, enfatizando, contudo, que isto não implica que estas sejam subjetivas, na medida em que não constituem nem actos arbitrários nem experiências passivas, sendo antes actos responsáveis que clamam por validação universal. Tal conhecimento é, por isso, objectivo, no sentido em que contacta com uma realidade escondida, contacto este que é definido como a condição para a antecipação de um leque indeterminado de objectos ainda desconhecidos. Resultando da fusão entre as dimensões pessoal e objectiva, o conhecimento pessoal contém um compromisso intelectual. Nesta linha de raciocínio, os trabalhos de Polanyi (1966/1997) são altamente dissonantes da concepção comum de ciência, que visa a obtenção de conhecimento impessoal e universal e a objectividade e rigor absolutos. Contrariamente a esta ideia, postula que o trabalho do cientista é altamente influenciado pelos valores e emoções sentidas no decurso do seu trabalho, facto que designa por coeficiente pessoal omnipresente de conhecimento, pelo que a busca de critérios de validação estritamente impessoais se revela infrutífera, residindo a grande dificuldade na definição de uma alternativa estável ao ideal de objectividade. De acordo com o autor (1958), a natureza do conhecimento tácito é pré-científica e pré-conceptual. O fracasso do movimento positivista na filosofia da ciência prende-se, justamente, com a não formalização do envolvimento pessoal por parte do cientista, necessário a qualquer experiência bem sucedida. Desta forma, se a componente tácita é parte indispensável de todo e qualquer conhecimento, a ideia de eliminar os aspectos pessoais do conhecimento equivale à destruição do conhecimento em si mesmo já que, porque diz respeito à descoberta, o conhecimento

tácito constitui a base para o conhecimento explícito, e nele reside o potencial para encontrar a referida alternativa estável à objectividade absoluta.

Ao falar de conhecimento explícito, Polanyi (1958) refere-se ao conhecimento que é expresso articuladamente, àquele que geralmente se tem em mente quando se utiliza a palavra “conhecimento”, ou seja, palavras escritas, fórmulas matemáticas, mapas, etc. Quando, através da utilização da linguagem, se consegue converter o conhecimento tácito em explícito, este pode tornar-se alvo de reflexão ou focalização. No referido processo de explicitação, a linguagem pode assumir três funções fundamentais: de expressão de sentimentos, de apelo a outros indivíduos e de constatação de factos. Segundo Polanyi (1958), a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito concretiza-se, exclusivamente, através da terceira função. Tal como acontece com os animais, o conhecimento humano, é, em grande parte, adquirido através da experiência, sendo que aquilo que diferencia o ser humano do animal é a sua capacidade de sistematização através do discurso. Assim, as palavras utilizadas para descrever essa experiência apenas veiculam significados previamente adquiridos, que podem ser modificados no decurso da sua presente utilização. Distanciar o sujeito do conhecimento e da sua articulação através da linguagem ou de símbolos, possibilita a sua distribuição, a sua crítica e o seu aumento. Das referidas funções da linguagem decorre a sua fulcral importância no conhecimento; nas palavras de Maturana e Varela, “we human beings are human beings only in language. Because we have language, there is no limit to what we can describe, imagine, and relate. It thus permeates ontogeny as individuals: from walking to attitudes to politics” (1992, p. 212).

Assim, com os trabalhos de Polanyi (1958, 1966, 1966/1997) é delineada uma nova epistemologia, que inclui os dois tipos de conhecimento que temos vindo a referir, tácito e explícito, e a relação de constante interacção entre eles existente. É a dimensão tácita do conhecimento humano, enquanto rede complexa de indicações, que utilizamos para interpretar e produzir conhecimento explícito; este não é, assim, obténivel sem que o primeiro se constitua como contexto de referência dentro do qual seja possível a sua compreensão. Assim, os indivíduos oscilam entre o saber tácito e explícito a cada segundo da sua vida, uma vez que é exclusivamente humana a capacidade de fundir o novo e o velho conhecimento.

### 3. O conceito de tradição

O conceito de tradição é, também, um conceito central na teoria de Polanyi, no âmbito do qual o autor consubstancializa todo um sistema de valores exterior ao indivíduo que traduz a forma como o conhecimento é transferido num contexto social, considerando-a, ainda, em conjunto com a linguagem, como um sistema social que reúne, armazena e disponibiliza o conhecimento da sociedade. Para Polanyi (1958), uma arte que não é específica nos seus detalhes e que não é passível de descrição detalhada não pode ser transmitida através de prescrições, podendo apenas ser transmitida do mestre ao aprendiz através da observação e imitação, o que implica restringir a difusão do conhecimento à modalidade do contacto pessoal. Este tipo de aprendizagem, a vicariante, implica uma certa submissão à autoridade; da mesma forma, uma sociedade que pretenda preservar os conhecimentos pessoais deverá submeter-se à tradição.

Neste contexto, Polanyi (1958) identifica três mecanismos psicossociais tácitos subjacentes ao processo de transferência de conhecimento entre dois indivíduos: a imitação, a identificação e a aprendizagem pela prática (*learning by doing*), considerando que estes subjazem à transferência directa do conhecimento, ou seja, os factos, regras e exemplos são comunicados directamente ao outro sem necessidade de um intermediário.

A tradição confere aos indivíduos padrões de acção, regras, valores e normas que, no seu conjunto, formam uma ordem social que lhes permite formular expectativas acerca do comportamento de terceiros e orientar o seu próprio comportamento. Os valores assim transmitidos não são subjectivos; partem de uma tradição exterior ao indivíduo, e, apesar de integrarem a experiência individual, visam um nível mais geral. Por outras palavras, um indivíduo define-se a si mesmo por submissão à tradição, dado que os conhecimentos pessoais possuem elementos acerca da forma como a realidade é por ela (pela tradição) percebida. Ao longo do tempo, alguns destes valores são validados e cognitivamente transformados em crenças partilhadas pelos membros do mesmo grupo.

Apesar de Polanyi não se referir a este aspecto, Sveiby (1999) aponta a possibilidade de utilização do conceito de tradição nas organizações – a tradição organizacional – consistindo esta num processo dinâmico e não articulado através do qual o conhecimento é transferido entre os indivíduos, não possuindo quaisquer objectivos e regras específicas, não sendo regulado por qualquer poder e existindo independentemente das fronteiras organizacionais.



Embora reconhecendo a relevância do conceito em questão, Sveiby (1999) não deixa, contudo, de lhe apontar algumas limitações. Em primeiro lugar, para o autor, Polanyi parece conceptualizar a tradição como um processo, no qual o mestre é sempre mais velho do que o aprendiz. Coadunando-se esta noção com a realidade da maioria das profissões até à década de setenta, não se adequa, no entanto, à evolução sofrida por determinadas profissões actuais (por exemplo, as profissões relacionadas com as novas tecnologias de informação e comunicação). Em segundo lugar, a essência do saber tácito e da tradição é a do conhecimento dado como adquirido, o que, na opinião do autor, limita o processo de conhecimento e estabelece fronteiras à aprendizagem, aspecto não problematizado por Polanyi. Por último, o autor não distingue as implicações da diferença entre transferência interactiva de conhecimento (no contexto da tradição), realizada de forma directa, e transferência indirecta de conhecimento, utilizando um intermediário como a informação. As organizações envolvidas na produção e comercialização de informação apoiam-se, sobretudo, em veículos de transferência indirecta, tais como, por exemplo, os média, manuais, livros ou programas de computador; as regras articuladas (máximas) que guiam os comportamentos, expressas em textos, manuais, etc., são, igualmente, exemplos de meios de transferência indirecta de conhecimento.

#### **4. Implicações para as organizações**

De acordo com a teoria do conhecimento de Polanyi, todo o conhecimento que um indivíduo possui é tácito, tornando-se explícito apenas quando é por ele expressado de forma verbal, oral ou escrita. Os pressupostos de Polanyi conduzem à consideração de duas categorias de conhecimento organizacional, uma englobando conhecimentos específicos, que apoiam os seus produtos e serviços, e outra reunindo as competências individuais e colectivas que caracterizam as suas capacidades de acção, adaptação e evolução. Por outras palavras, o conhecimento encontra-se disperso nas organizações sob as formas tácita e explícita, cuja natureza é complementar, uma vez que ambas são igualmente necessárias à criação de novo conhecimento (num processo contínuo de interacção dinâmica entre os dois tipos de conhecimento). Desta forma, na prática, conhecimento tácito e explícito não são categorias opostas, mas antes um espectro mais facilmente inteligível nos seus extremos.

Uma das maneiras de distinguir estes tipos de conhecimento consiste em analisar as formas através das quais ambos são partilhados e armazenados. O conhecimento tácito não se encontra formalizado em qualquer tipo de suporte, enquanto

o explícito pode ser inscrito num suporte acessível (papel, informático, ou outros) e, por conseguinte, ser continuamente actualizado. Em jeito de síntese, podem ser apontadas algumas das suas características distintivas (cf. *Quadro 1*):

**Quadro 1 - Dimensões taxonómicas do conhecimento tácito e explícito**

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Subsidiário/proximal	Focal/distal
Não pode ensinar-se	Pode ensinar-se
Não articulado	Articulado
Não observável no seu uso	Observável em uso
Rico	Esquemático
Elemento de um sistema	Independente
Não documentado	Documentado
Complexo	Simple

Fonte: Winter, 1987, cit. por Zack, 1999, p. 168

Constituindo-se como a maior parte do conhecimento existente nas organizações e possuindo um elevado potencial no que concerne à manutenção da flexibilidade organizacional, o conhecimento tácito é não apenas intangível, mas frequentemente inexprimível. No entanto, por mais difícil que seja a tentativa de codificação de conhecimento tácito, o seu valor substancial justifica todos os esforços. Ryan (1999) argumenta que a retenção do conhecimento tácito significa a retenção do próprio indivíduo na organização, o que nem sempre é uma tarefa possível. Aceder a conhecimento tácito apenas e só quando o seu detentor tem disponibilidade para o partilhar, ou perdê-lo quando este abandona a organização, constituem problemas significativos que ameaçam o valor do capital de conhecimento organizacional. Assim, perante o conhecimento tácito, o grande desafio que se coloca às organizações é a sua formulação de um modo mais facilmente comunicável, o desenvolvimento de estratégias que permitam prevenir a sua perda e a construção de métodos através dos quais os colaboradores organizacionais mais talentosos e com mais experiência possam descrever os seus conhecimentos.

Um factor de grande importância para o sucesso da transferência de conhecimento é a existência de uma linguagem comum e partilhada, através da qual os diversos actores organizacionais se possam entender e criar laços de confiança. Por vezes, a transferência de conhecimento só funciona se as várias partes se encontrarem fisicamente, dado que este tipo de proximidade fomenta a partilha da linguagem

e o estabelecimento de uma base de respeito mútuo. Assim sendo, o mais rico processo de codificação de conhecimento tácito nas organizações limita-se, geralmente, a identificar e localizar quem o possui, indicando essa pessoa a quem o procura e incentivando a sua interação. Por exemplo, as conversas informais (e.g., no bar, no corredor, na cantina da organização) são, frequentemente, ocasiões ótimas para a transferência de conhecimento tácito. Neste sentido, muitas empresas japonesas têm vindo a criar “salas de conversa”, de forma a encorajar este tipo de trocas criativas, imprevisíveis, mas imprescindíveis, com o objectivo de melhorar as aptidões organizacionais e, desta forma, aumentar o seu valor. Na sociedade/economia do conhecimento, as conversas são a forma mais importante de trabalho, constituindo o meio encontrado pelos trabalhadores do conhecimento para descobrir o que sabem e partilhá-lo com os seus colegas e, ao longo deste processo, criarem novo conhecimento para a organização. Contudo, algum conhecimento tácito é demasiado subtil e complexo para ser expresso por palavras. Nestas situações, as pessoas que partilham da mesma cultura organizacional conseguem comunicar melhor e transferir esse conhecimento mais eficazmente. Quanto mais próximos os indivíduos estiverem da cultura do conhecimento a ser transferido, mais fácil se torna a sua partilha.

Porém, até à data, tem-se enfatizado a gestão do conhecimento explícito, abordado o conceito de conhecimento enquanto entidade separada dos indivíduos que o criam e utilizam, sendo o principal objectivo das organizações o de criar documentos nele embebidos (por exemplo, memorandos, relatórios, apresentações, artigos) e armazená-los num repositório de acesso facilitado. No que respeita a este tipo de conhecimento, o desafio que se coloca às organizações consiste na gestão do seu volume e no assegurar da sua relevância, dado que a sobrecarga de informação é, na realidade, um dos “males” mais comuns nas organizações, implicando uma tão grande quantidade de conhecimento explícito que este deixa de poder ser convenientemente filtrado.

À medida que as questões em torno da gestão do conhecimento evoluem e têm maior impacto nas organizações, estas vão progressivamente tomando consciência de que o seu verdadeiro alvo deverá ser o conhecimento tácito. Assim sendo, uma atenção particular começa a ser dada aos indivíduos que o detêm como sua competência intrínseca, pois, enquanto meio privilegiado do seu “armazenamento”, são especialmente valiosos para as organizações que procuram, a todo o custo, preservá-los. Este tipo de conhecimento é, ainda, essencial ao processo de criação de novo conhecimento que apenas representa uma mais valia organizacional

se, através das actividades de transmissão e assimilação, conduzir a mudanças de comportamento ou ao desenvolvimento de novas ideias que, por sua vez, conduzam a novos comportamentos.

É importante relembrar que o acto de partilha de conhecimento tácito conduz sempre à criação de algo novo. O conhecimento explícito pode ser copiado e continuamente reinventado enquanto que o conhecimento tácito, porque único, constitui o motor da inovação. Dada a sua importância estratégica é especialmente relevante para a gestão do conhecimento nas organizações e, apesar das dificuldades em o gerir, deverá constituir-se como alvo preferencial das actividades organizacionais. De facto, como inclui modelos mentais e crenças, para além do know-how, a passagem do tácito para o explícito é um processo de articulação da visão que o sujeito tem do mundo – o que é e o que deveria ser. Quando os indivíduos criam novo conhecimento, estão também a reinventar-se a si próprios, à organização, e mesmo ao mundo (Nonaka, 1998).

## **Conclusão**

Ao concluir esta revisão à teoria do conhecimento de Polanyi, não podemos deixar de enfatizar as suas indiscutíveis relevância e actualidade, no contexto de uma qualquer abordagem ao conhecimento. Efectivamente, qualquer que seja o nível de análise em que nos situemos, individual, grupal ou organizacional, nele encontramos contributos válidos e catalisadores de uma maior compreensão da temática em questão. No nosso caso particular, salientamos o facto de, centrando-se o próprio autor no nível individual (tal como, aliás, anteriormente referimos), termos, de facto, nele encontrado (há semelhança de outros, também já por nós citados) pressupostos básicos essenciais a uma melhor compreensão dos modelos actualmente desenvolvidos no âmbito da geração e gestão do conhecimento ao nível organizacional.

Em jeito de breve síntese, enfatizamos os seus contributos no que concerne às relações por ele estabelecidas entre as dimensões pessoal, pública e social do conhecimento, à explicitação do papel relevante desempenhado pela linguagem na sua articulação e o seu carácter essencialmente metafórico, bem como o desenvolvimento que faz do conceito de conhecimento tácito, enquanto princípio dominante de todo o conhecimento. De salientar, também, o cariz de intrínseca orientação para a acção presente na sua teoria do conhecimento, de onde emerge um enorme potencial de instrumentalidade numa óptica mais organizacional, no âmbito da qual

não nos parece, também, de descurar (apesar das críticas que ainda hoje suscita ou, sobretudo, por sua causa) a sua análise a propósito do conceito de tradição, enquanto sistema de valores extrínseco ao indivíduo e que proporciona uma maior compreensão da forma como o conhecimento pode ser socialmente transferido.

Em nosso entender, muitos dos conceitos que integram a sua teoria têm um actual, efectivo e incomensurável potencial explicativo do conhecimento ao nível organizacional, constituindo a sua adequada, embora difícil, operacionalização uma tarefa inacabada com inequívocas implicações positivas para as organizações.

## **Bibliografia**

- Alee, V. (1997). *The knowledge evolution: Expanding organizational intelligence*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Bertels, T. & Savage, C. (1998). Tough questions on knowledge management. In G. von Krogh, J. Roos & D. Kleine (Eds.), *Knowing in firms* (pp. 7-25). London: Sage Publications.
- Cardoso, L. (2003). Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Disponível no site da Ariadne Editora. ([www.ariadne-editora.com](http://www.ariadne-editora.com)).
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Durrance, B. (1999). Some explicit thoughts on tacit learning. In J. W. Cortada, & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp.28-36). Boston: Butterworth: Heinemann.
- Maturana, H. & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. London: Reidl.
- Nonaka I. (1991). *The knowledge creating company*. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka I. (1991). *The knowledge creating company*. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-crating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1998). *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review on Knowledge Management* (pp. 21-46). Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I., Umemoto, K., & Sasaki, K. (1998). Three tales of knowledge creating companies. In G. von Krogh, J. Roos, & D. Kleine (Eds.), *Knowing firms* (pp. 146-172). London: Sage Publications.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1999). The concept of ba: Building a foundation for knowledge creation. In J. W. Cortada, & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management*

- yearbook 1999-2000 (pp. 37-51). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Polanyi, M. (1997). Tacit knowledge. In L. Prusak (Ed.), *Knowledge in organizations* (pp. 135-146). Boston: Butterworth-Heinemann. (artigo retirado da obra "The tacit dimension", originalmente publicada em 1966).
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Ryan, J. (1999). Knowledge management technology solutions: The technology guide series. *The Applied Technologies Group Inc*, at <http://www.techguide.com>.
- Snowden, D. J. (1999). A framework for creating a sustainable knowledge program. In J. W. Cortada & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp.52-64). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Snowden, D. J. (2000). New wine in old wineskins: From organic to complex knowledge management through the use of story. *Emergence*, 2 (4), 50-64.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Sveiby, K. E. (1999). Tacit knowledge. In J. W. Cortada, & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp.18-27). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. Teece (Ed.), *The competitive challenge: Strategic for industrial innovation and renewal* (pp. 159-184). New York: Ballinger.
- Zack, M. H. (1999). *Knowledge and strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann.

### Résumé

La théorie de la connaissance de Michael Polanyi a constitué une source essentielle à la construction des modèles de gestion de la connaissance que l'on peut trouver dans la littérature de la spécialité. En réalité, plusieurs auteurs qui ont développé des études sur la connaissance organisationnelle et par les processus qu'avec elle sont relationnés ont besoin de s'en servir fréquemment à son modèle conceptuel, notamment aux concepts de connaissance tacite et explicite développé par lui. Dans cet article on propose de clarifier les nuances de la distinction déjà mentionnée, en nous basant dans l'œuvre produite à ce propos par Polanyi, en faisant encore référence aux implications de cette théorie-là pour la gestion de la connaissance chez les organisations.

### Abstract

The Michael Polanyi's knowledge theory has been considered one of the main foundations for the development of the various knowledge management models that can be found in the specific literature. In fact, the several

authors that have been interested of organizational knowledge and in the processes related with, frequently resort to his conceptual model, namely to concepts of tacit and explicit knowledge, developed by him. In this article, we intend to clarify the configurations of alluded distinction, based on the work concerning this, produced by Polanyi (1958, 1966, 1966/1997), and adding some references to the implications of the referred theory for the management of knowledge in organizations.