

# O SIGNIFICADO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

M.Sc. Fernando Fukunaga<sup>1</sup>

## RESUMO

A natureza complexa do conhecimento possibilita uma série de interpretações sobre seu significado nos dias atuais. Este trabalho traz a luz o significado do conhecimento no contexto organizacional. Os resultados nos levam a uma compreensão mais clara para posteriormente discutirmos a gestão do conhecimento. As conclusões indicam que, alinhar o significado do conhecimento dentro de cada contexto organizacional, pode ser chave para o sucesso do engajamento e da colaboração dos indivíduos nos projetos com impacto nos processos de gestão do conhecimento das organizações.

**Palavras-Chave:** conhecimento organizacional, economia do conhecimento, engajamento, colaboração.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela PUC-SP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Designer de fluxo de conversações. Especialista em Gestão de Negócios e Pessoas. Graduado em Administração. Membro da Diretoria da SBGC. Professor Gestão no SENAC-SP.

## 1. INTRODUÇÃO

A história recente do desenvolvimento econômico tem apontado o conhecimento como um bem econômico diferente daqueles recursos empregados no passado pelos fatores tradicionais de produção (mão de obra; capital; e terra) e corroborando-o como o novo recurso-chave para o crescimento e desenvolvimento da economia e da sociedade. Isso tem contribuído para o surgimento de novos termos ou rótulos como sociedade do conhecimento ou informação, economia do conhecimento, desdobrando-se assim no campo da administração em novas disciplinas como a gestão do conhecimento.

Entretanto, é necessário dizer que a utilização de ativos baseados em conhecimento na economia não é uma ideia nova. Naturalmente como senso comum, podemos identificar, por exemplo, universidades que trabalham há séculos como organizações baseadas em conhecimento. Porém, hoje há, seguramente, intensificação generalizada das atividades intensivas em conhecimento, operando numa escala maior e num ritmo mais acelerado, gerando cada vez mais avanços e dependência tecnológica. Isso se deve ao fato de que a economia, com o passar do tempo, sofreu e sofre mudanças nas bases geradoras de desenvolvimento e crescimento econômico (HARRIS, 2001). Assim, pós-economia industrial, a transformação, ainda em vigor, configura-se no conhecimento crítico para o desenvolvimento econômico e social (TISSEN; ANDRIESSEN; DEPREZ, 1998). Um trabalho do Banco Mundial identificou que os investimentos em intangíveis na acumulação de conhecimento foram o fator decisivo, mais do que os investimentos em capital físico, como havia sido suposto durante algum tempo, confirmando que a mudança é inevitável e já está em curso há algum tempo.

A noção do conhecimento como bem econômico pode ser percebida no relatório, divulgado em 2006, do Programa de Economia de Conhecimento da The Work Foundation, do qual destacamos seis pontos, conforme apresentado no Quadro 3.1.1. Em comum aos seis pontos, está a necessidade de valorizar as pessoas e o processo de criação, o compartilhamento e a retenção de conhecimento para a competitividade econômica das nações. O relatório ainda aponta a evolução longitudinal do investimento em conhecimento, da exportação de serviços baseados em conhecimento e de trabalhadores do conhecimento em 25 países, indicando o impacto na inovação e os ganhos de produtividade (a partir de pesquisa com 1.600 executivos de organizações).

### Quadro 1.1 – Noção do conhecimento como bem econômico

1. A capacidade de criar conhecimento por meio das redes de tecnologia e comunicação, para ganhos em vantagens competitivas.
2. O valor do conhecimento nasce em seu compartilhamento com os outros em dada economia (por exemplo, com fornecedores, parceiros e clientes). Entretanto, pode haver restrição desse compartilhamento para evitar benefícios concorrentes.
3. As dificuldades na regulação para investimento em criação de conhecimento (propriedade intelectual) e proibição da difusão indevida do mesmo.
4. A diferenciação de conhecimento explícito e tácito.
5. A diferenciação pela exploração do conhecimento tácito.
6. A mitigação de risco por meio de contratos para retenção de trabalhadores-chave.

Fonte: Adaptado do relatório Knowledge Economy Program 2006 – The Work Foundation.

Powell e Snellman (2004) consideram que a economia do conhecimento pode ser medida pelo aumento em serviços de gestão do conhecimento ou pelo rápido crescimento em propriedade intelectual. Para os autores, alguns críticos argumentam que grande parte do crescimento da economia baseada em conhecimento se dá pela comercialização de informações, tecnologias e serviços relacionados. Entretanto, houve um sério e árduo trabalho em atividades de pesquisa e desenvolvimento para a criação de tecnologias, organização de informações e consolidação de métodos. Isso nos leva a resgatar um importante elemento inserido na economia do conhecimento: o capital intelectual.

O economista Friedrich List (1789-1846) publicou, em 1841, a obra *The National System of Political Economy*. List (1904) já naquela época defendia que:

A presente situação das nações é o resultado da acumulação de todas as descobertas, invenções, melhorias, aperfeiçoamentos e esforços de todas as gerações que viveram antes de nós: elas formam o capital intelectual da presente raça humana, e toda nação específica só será produtiva na medida em que souber como apropriar-se destas conquistas de gerações anteriores e aumentá-las por meio de suas próprias aptidões (LIST, 1904, p. 113).

Stewart (1998) conceituou que capital intelectual é a soma de todos os conhecimentos em uma empresa que lhe proporciona vantagem competitiva. E complementa: o capital intelectual constitui a matéria intelectual (conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência) que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é composto pelo capital humano e capital estrutural. O capital humano representa o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma organização para realizar as tarefas do

cotidiano. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa, deve também incluir a criatividade e a inovação organizacionais. O capital estrutural representa os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas, os processos, a inovação e todo o restante da capacidade organizacional que apoia a produtividade daqueles empregados – em outras palavras, tudo o que permanece no escritório quando os funcionários vão para casa. Também inclui o capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. O capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado. O capital estrutural pode ser mais bem descrito como a infraestrutura que apoia o capital humano.

Kayo (2002) propôs uma classificação própria dos ativos intangíveis após identificar uma série de modelos de taxonomia dos estudiosos sobre sua tese, destacando-se aqui os “ativos de inovação”: pesquisa e desenvolvimento, patentes, fórmulas secretas e know-how tecnológico.

Pyöriä (2005) cita Fritz Macchulp (1962) observando o desenvolvimento na sociedade americana, estabelecida por atividades baseadas em conhecimento como um campo legítimo de pesquisa empírica em economia. Macchulp foi o primeiro a publicar um estudo na comunidade científica sobre o assunto trabalho e trabalhador do conhecimento. Segundo Pyöriä (2005), Peter Druker (1965) e Daniel Bell (1973) popularizaram essas ideias para o mundo corporativo. Cuvillier (1974) argumenta que todas as atividades humanas, incluindo as manuais, têm um componente mental, mas, no caso de trabalho intelectual, esse componente predomina.

Segundo um estudo realizado em 1996 pela OECD, três grandes forças econômicas e sociais no final de 1970 e 1980 desencadearam as mudanças radicais na estrutura econômica: (1) a introdução intencional de tecnologias de informação e a comunicação de baixo custo, que vêm eliminando não só as barreiras físicas e as geográficas de compartilhamento de informações e ideias, mas também têm proporcionado a expansão de possibilidades de geração de novos conhecimentos; (2) a globalização como acelerador de abertura de mercado e nichos em escala global, e a propagação e adaptação de novas tecnologias e ideias; (3) as economias industrializadas avançadas, que têm criado consumidores educados e exigentes com um apetite para os serviços de alto valor agregado, uma característica da economia.

Podemos concluir que a economia baseada em conhecimento possui as seguintes características, definições e desafios: (1) a economia do conhecimento, não é uma “nova” economia operando um novo conjunto de leis econômicas (DAVID e FORAY, 2002); (2) a economia do conhecimento está presente em todos os setores e não apenas em setores intensivo

em alta tecnologia (LEADBEATER, 1999); (3) A economia do conhecimento tem alta intensidade de utilização da tecnologia de informação e comunicação (TIC); (4) A economia do conhecimento consiste nas inovações das organizações que usam novas tecnologias para introduzir e apresentar a inovação organizacional; (5) organizações da economia do conhecimento buscam reorganizar o trabalho para permitir que trabalhadores do conhecimento possam manusear, armazenar e compartilhar informações através de práticas da gestão do conhecimento; e (6) a economia baseada em conhecimento está apenas nascendo, o desafio maior será a gestão de conteúdo e a gestão do conhecimento (DOWBOR, 2013, p.119).

## 2. DIMENSÃO E DISTINÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O valor do conhecimento como um bem percebido pela economia pode ser diferente da percepção do conhecimento como recurso passível de gestão. Assim, vamos investigar melhor as dimensões, tipos e formas de conhecimento que impactam na gestão. Em linhas gerais, o conhecimento pode ser percebido de diversas formas: conhecimento filosófico; arte; conhecimento científico; senso comum; e mitos. Com relação a isso, acreditamos que nada temos a acrescentar ao que já foi publicado; porém, compreender a percepção do conhecimento como base para novos modelos de gestão e novas vantagens competitivas torna-se quase que obrigatório em nossa pesquisa.

Nessa perspectiva, Thomas J. Beckman (1999) organizou várias definições de diversos pesquisadores da área de conhecimento, reproduzidas no Quadro 2.1. Percebe-se que muitas das definições dão ênfase para a questão de soluções de problemas e tomada de decisão, e poucas fazem menção a metodologias e perspectivas.

**Quadro 2.1 – Definição de Conhecimento**

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Conhecimento consiste em informações organizadas aplicadas à resolução de problemas.	Wolf (1990)
Conhecimento é informação organizada e analisada para torná-la compreensível e aplicável à solução de problemas ou tomada de decisão.	Turban (1992)
Conhecimento engloba o limite implícito e explícito alocados em objetos (entidades), operações e relacionamentos junto com heurísticas gerais e específicas e procedimentos de inferência envolvidos na situação que está sendo modelado.	Sowa (1984)
Conhecimento consiste em verdades e crenças, perspectivas e conceitos, julgamento e expectativas, metodologias e know-how.	Wiig (1993)

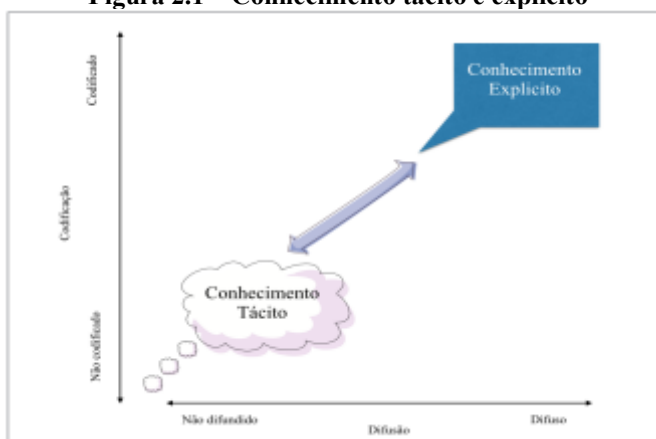
Definição	Autor
Conhecimento é o raciocínio sobre informações e dados que ativamente capacita o desempenho, resolução de problemas, tomada de decisão, aprendizagem e ensino.	Beckman (199)

Fonte: Beckman (1999).

O conhecimento também pode ser distinguido quanto à sua dimensão. Conforme Michel Polany (1966), podemos enxergá-lo como conhecimento explícito e tácito. Polany (1966) deu ênfase à dimensão tácita do conhecimento. Para ele, o conhecimento tácito é um processo holístico, sintético e integrado do qual não somos muitos cientes. A ocorrência da falta de consciência ocorre em dois níveis: um é a quantidade infinita de detalhes utilizada no processo; outro trata do processo em si (SAITO, 2007, p. 57). Segundo essa definição, Saito (2007, p. 57) afirma que “o conhecimento tácito pode ser explicitado até certo ponto, se nossa atenção deslocar-se para a quantidade de detalhes ou para o processo de integração dos detalhes”.

Nonaka e Takeuchi (1995) definiram um pouco melhor a distinção entre os tipos de conhecimento, conforme Figura 2.1. Para os autores, o conhecimento explícito é definido como conhecimento estruturado e codificado, e que pode ser facilmente armazenado e comunicado. É formal e sistemático, e é facilmente expresso em especificações de produtos, fórmulas científicas, ou programas de computador e imagens. Já o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, difícil de formalizar e, conseqüentemente, difícil de comunicar aos outros. Está enraizado profundamente na ação e no compromisso do indivíduo para um contexto específico. Em parte, é constituído por habilidades técnicas, habilidades informais, e difícil de ser capturado quanto ao termo know-how. Tem uma dimensão cognitiva importante, composto de modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigados que o tomamos como natural; portanto, o conhecimento tácito não pode ser facilmente articulado (Nonaka e Takeuchi, 1995).

**Figura 2.1 – Conhecimento tácito e explícito**



Fonte: Koulopoulo e Frappaolo (2000).

É possível perceber que o conhecimento tácito torna-se um grande desafio ao quisermos de alguma forma gerenciá-lo, conforme aponta Saito (2007, p. 57), “é um dos temas mais discutidos no campo, mas ainda mal compreendido”. De acordo com Saito, a fonte mais comum de confusão sobre a distinção do conhecimento é a estreita correspondência entre o “saber que” e o “saber como”. Esse conceito que distingue um do outro foi descrito por Gilbert Ryle (1949), filósofo clássico do século XX. De acordo com Ryle (2009), há certa convergência entre “saber como” e “saber que”, assim como existem certas divergências, sugerindo, portanto, a distinção da dimensão tácita do “saber como” e do “saber que”. Os relatos posteriores, que se referem ao entendimento, compreensão, percepção e interpretação, tratam do significado atribuído à palavra conhecimento (SAITO, 2007).

Conforme Hyle (2009) aponta, há meios típicos pelos quais o “saber que” e “saber como” são construídos. Pensamento e razão são meios pelos quais o “saber que” é construído, enquanto atividade e prática são meios típicos pelos quais o “saber como” é construído, ver Quadro 2.2. Saito (2007) exemplifica a questão comparando o conhecimento de uma pessoa que aprendeu muitos conceitos, modelos e métodos de negócios em um curso de MBA. Nesse caso, o tipo de conhecimento pode ser classificado como “saber que”. Em contrapartida o conhecimento de uma pessoa que tem desempenhado uma carreira de gerente por muitos anos, experimentando tomadas de decisões e desafios da atividade gerencial do dia a dia, poder ser classificado como “saber como”.

**Quadro 2.2 – Distinção entre “saber que” e “saber como”**

<b>Contexto</b>	<b>Saber que</b>	<b>Saber como</b>
Também chamado de...	Conhecimento Informação Conteúdo	Competência Capacidade Habilidade
Relacionado a...	Entendimento Interpretação Percepção	Comportamento Desempenho Ação
Criado por meio de...	Reflexão Razão Estudo	Fazer Experiência Prática

Fonte: Saito (2007).

Saito (2007) aponta outra fonte de confusão sobre o conhecimento tácito, a distinção entre saber objetivo e subjetivo, ver Quadro 2.3. Segundo o autor, de um lado do debate está realismo e positivismo, ramos que pressupõem a existência de uma realidade objetiva, externa para o conhecedor e, em princípio, comum a todos. O conhecimento deriva de tal realidade,

caso contrário, pode ser considerado mera opinião baseada em uma crença. De outro lado, estão idealismo e interpretativismo, que consideram tal realidade como irreconhecível, uma vez que toda a percepção deve ser necessariamente filtrada pela cognição do conhecedor. Portanto, conhecimento é sempre uma interpretação, dependente do conhecimento prévio e do sujeito, e os vieses cognitivos. Saito (2007) argumenta que uma implicação para gestão do conhecimento é:

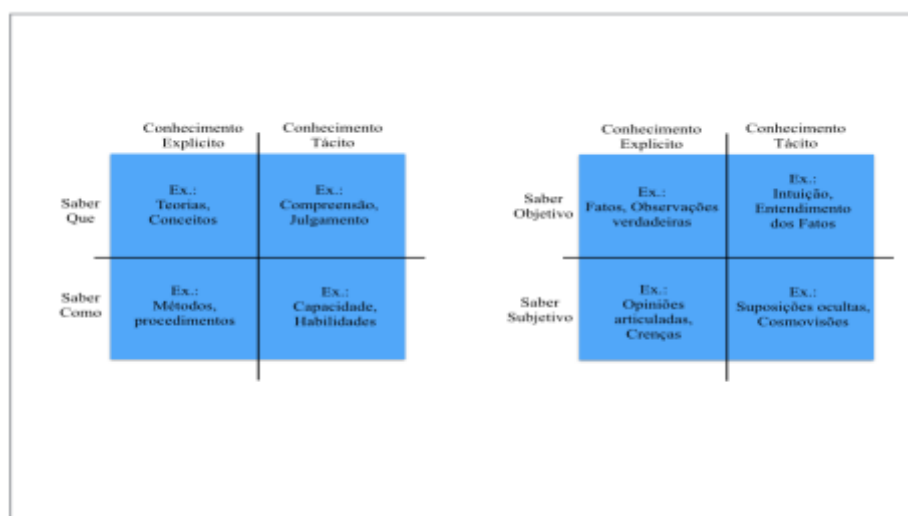
[...] no caso da objetividade, conhecimento corresponde à realidade e, portanto, é relativamente independente do conhecedor. Conhecimento assume propriedades de um “objeto”: pode ser observado estudado, analisado, manipulado, movido, e assim por diante, sem perder suas propriedades. No caso da subjetividade, o conhecimento não pode ser separado do conhecedor, sob o risco de perder seu significado e importância. Assim, o conhecimento é sempre relativo, condicionado, dependente do contexto e sujeito a interpretações (SAITO, 2007, p. 58-59).

**Quadro 2.3 – Distinção entre saber objetivo e saber subjetivo**

Distinção	Saber objetivo	Saber subjetivo
Conhecimento é	baseado em fatos e realidades	sempre uma interpretação
Pretende ser	universal geral	particular específico
Relação com o conhecedor e o contexto:	independente	dependente

Fonte: Saito (2007).

**Figura 2.2 – Comparação de conhecimento tácito e explícito; saber que e saber como; e saber objetivo e saber subjetivo**



Fonte: Saito (2007).

Finalmente segundo Saito (2007, p. 59), “as distinções entre conhecimento explícito e tácito, saber como e saber que, e saber objetivo e saber subjetivo são raízes de perspectivas



distintas sobre o conhecimento e como ele pode ser gerenciado”. A Figura 2.2 pretende resumir relação dessas distinções com exemplos aplicados para cada quadrante.

### 3. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi contribuir para uma melhor compreensão do significado do conhecimento no contexto organizacional. Há diversas formas de conhecimento:

- conhecimento filosófico;
- arte;
- conhecimento científico;
- senso comum; e
- mitos.

E também, podemos tipificar o conhecimento, como tácito e explícito.

A natureza complexa do conhecimento, não permite sua definição de forma fácil, em relação a sua distinção temos:

- saber que;
- saber como;
- saber objetivo; e
- saber Subjetivo.

Alinhar a definição do conhecimento para o contexto organizacional, pode contribuir para o engajamento e a colaboração dos indivíduos. Facilita a comunicação e o alcance dos resultados. Facilita a promoção de uma cultura de conhecimento na organização. Facilita a execução dos processos de conhecimento e das práticas de gestão do conhecimento. Além disso, pode aproximar o tema com as áreas de negócio da organização.

### REFERÊNCIAS

BECKMAN, T. J. The current state of knowledge management. In **Knowledge Management Handbook**, J. Liebowitz, (Org.) Boca Raton, CRC Press, 1999.

DAVID, P. A.; FORAY, D. An introduction to the economy of the knowledge society. **International Social Science Journal**, Vol. 54, nº 171, p. 9–23. March, 2002.

DOWBOR, L. **Democracia Econômica: Alternativas de Gestão Social**. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: Descobrendo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Sao Paulo: Makron Books, 1998.

FUKUNAGA, F. **Cultura Organizacional como Fator de Influência no Ciclo de Gestão do Conhecimento**. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

HARRIS, G.R. The Knowledge-based economy: intellectual origins and new economic perspectives. **International Journal of Management Reviews**. Malden. Vol.4, nº 1, p.21-40, March, 2001.

LIST, F. **The National System of Political Economy**. London: Longman, 1904.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Kayo, E. K. (2002). A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, BR.

KOULOPOULOS, T. M.; FRAPPAOLO, C. **Smart things to know about knowledge management**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 2000.

POLANY, M. **Personal Knowledge**. 2ª Ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.

POLANY, M. **The Tacit Dimension**. 1ª Ed. New York: Doubleday & Company Inc., 1966.

RYLE, Gilbert. **The Concept of Mind**. 60th Anniversary Edition. Anbgdon: Routledge, 2009.

SAITO, A. **Educating Knowledge Managers: A Competence-Based Approach**. Tese de Doutorado em Filosofia. School of Knowledge Science. Japan Advanced Institute of Science and Technology, 2007.

TISSEN, R.; ANDRIESSEN, D.; DEPREZ, F. L. **Value Based Knowledge Management**. 1ª Ed. London: Prentice Hall, 1998.