

# O Valor do Conhecimento

CMG(RM1-EN) José Geraldo Pereira Barbosa

Imaginando que as informações estejam simetricamente disponíveis aos participantes do mercado, que estes sejam potencialmente competentes e motivados no trato de seus negócios, e que todos os fatores de produção (recursos tangíveis) se originam fora da organização, Spender (1996) conclui que é exatamente o domínio do conhecimento por parte da organização, e sua capacidade de multiplicá-lo, o fator que lhe possibilita agregar valor aos seus fatores de produção e, com isto, se diferenciar dos competidores.

Isto nos sugere que um adequado entendimento do que é conhecimento seja de grande importância, já que a vantagem competitiva de uma determinada organização se apoiaria, fundamentalmente, no conhecimento que possui. James (apud Spender, 1996) afirma que o conhecimento compõe-se do conhecimento teórico, defendido pelos positivistas, e do conhecimento prático, defendido pelos empiristas. Enquanto a experiência é imprescindível para a obtenção do *know-how* (conhecimento prático), é o conhecimento teórico que, ao filtrar as subjetividades e contextualidades envolvendo a experiência, produzirá os princípios que apóiam aquela experiência, o *know-what*. Polanyi (apud Spender, 1996) identifica uma composição similar para o conhecimento, chamando o conhecimento prático de conhecimento tácito e o conhecimento teórico de conhecimento explícito. A diferença é que Polanyi enriquece a definição de conhecimento tácito (prático), pois, ao analisá-lo sob uma perspectiva pós-Freudiana, afirma que níveis subconscientes e pré-conscientes, em adição ao nível consciente, dos atores executores da experiência, fazem com que apenas uma imersão profunda na experiência (*know-how*) possibilitaria o surgimento do conhecimento explícito (*know-what*).

Valorizando a importância do conhecimento tácito aparece também o conceito de "racionalidade limitada", proposto por Simon (1969), onde o autor afirma que o processo de aprendizado de um indivíduo integrante da organização será sempre dependente do contexto dos processos organizacionais os quais, por sua vez, têm no indivíduo seu agente ativo. Isto

também está em comum acordo com Vygotsky (apud Spender, 1996) que propõe que as habilidades adquiridas pelas crianças, durante seu desenvolvimento, provêm não somente de sua programação biológica, mas também, em grande parte, do contexto social no qual a criança se desenvolve.

Não obstante os diferentes pontos de vista sobre que tipo de conhecimento, tácito ou explícito, seria o mais relevante, em nível coletivo, para as organizações, Reber, Nonaka e Takeuchi (apud Spender, 1996) argumentam que o conhecimento explícito seria apenas o pequeno topo de um imenso "iceberg" de conhecimento coletivo pré-consciente, cuja maior parte seria composta de conhecimento tácito, invisível e completamente entranhado em nossa identidade e prática social. Um indivíduo receptor de uma mensagem somente a compreenderá integralmente, se ele conhecer o corpo de conhecimento tácito coletivo da organização em que ele atua. Em outras palavras, nossa realidade física é socialmente construída. Nesta mesma linha de raciocínio, Spender (1996) conclui que nossa interpretação (conhecimento) de uma determinada experiência é conseqüência de uma interação entre a realidade que serve de ambiente para a experiência e nossa própria percepção subjetiva tanto da experiência quanto da realidade que a rodeia. Seríamos então, como afirma Tsoukas (1996), co-produtores da realidade que nos envolve.

Uma outra interessante argumentação sobre o papel do conhecimento na organização refere-se às tentativas de classificá-lo como um conjunto de processos impulsionadores dos fatores de produção, como o faz Penrose (apud Spender, 1996). Em sintonia com Penrose, Callon e Latour (apud Spender, 1996), imaginam a organização como um sistema de atividades de geração de conhecimento, em contraponto à idéia de que ela seria apenas um espaço para aplicação de conhecimento. E quais seriam os principais atores participando neste sistema de atividades de geração de conhecimento? Segundo Latour (apud Spender, 1996), indivíduos, organizações, instituições sociais, governo etc interagem nestas atividades ao mesmo

tempo em que equipamentos de pesquisa, infra-estrutura, leis físicas etc limitam o alcance destas atividades. Nesta mesma linha de raciocínio, Spender (1996) argumenta que os clientes e os funcionários atuando na linha de frente, em contato permanente com os clientes, representariam um campo fértil para geração de novas idéias, iniciativas e oportunidades, capazes de propiciar aperfeiçoamentos nos processos de prestação de serviços ou de produção utilizados pela organização.

Tudo isto leva-nos a refletir sobre a oportunidade, sob a perspectiva de utilização de conhecimento, de se utilizar uma análise holística (e não reducionista) para a interpretação das diversas atividades executadas em uma organização, já que ela se comporta muito mais como um sistema orgânico semi-autônomo do que como um conjunto de componentes inter-relacionados. Spender (1996) afirma que as principais competências sistêmicas não residiriam em seus componentes, mas sim se originariam na interdependência de suas atividades. O gerenciamento desta interdependência constituiria o conhecimento coletivo da organização que, ao mesmo tempo em que fornece limites externos aos seus vários agentes, também lhes proporciona uma relativa autonomia dentro da organização. Este conhecimento coletivo seria disponibilizado, gratuitamente, aos funcionários da organização, da mesma forma como a cultura o é aos habitantes do país a que se refere. Mais do que ser consumido pelas atividades que o utilizam, ele seria sim o fruto destas atividades. O paradoxal é que fora dos limites da organização, seu conhecimento coletivo tácito teria quase nenhum valor.

Divergindo de Penrose, Callon e Latour, Grant (1996), ao também admitir o conhecimento como o mais importante recurso da organização, passa a imaginá-la como sendo basicamente um espaço para aplicação do conhecimento. Para Grant (1996), a existência das seguintes condições na organização seria determinante para a aplicação do conhecimento como criador de valor: a primeira corresponderia à capacidade da organização de promover a transferência do conhecimento; o explícito, através de comunicação, e o tácito, através do acompanhamento de sua aplicação. Uma segunda característica seria a capacidade dos agentes receptores do conhecimento de agregarem este conhecimento, agregação esta que seria bastante facilitada pela existência de uma linguagem comum permeando a organização. Uma terceira condição seria a dificuldade de discernir o real agente pro-

prietário do conhecimento e, em assim o fazendo, poder recompensá-lo adequadamente. Esta dificuldade originar-se-ia no fato de que, não obstante o conhecimento estar armazenado em grande parte nos indivíduos, a maioria deste conhecimento é gerado dentro da organização e a ela se refere especificamente. Uma penúltima condição seria a necessidade de existência de áreas de especialização de conhecimento dentro da organização, em função da capacidade limitada do cérebro humano para adquirir, armazenar e processar conhecimento, argumento central na tese da racionalidade limitada. E finalmente, como última condição, a sujeição de todos os fatores de produção à primazia do conhecimento incorporado nos agentes ou nos próprios fatores de produção.

Grant (1996) insiste também na prevalência do indivíduo, sobre a organização, como o agente criador de conhecimento, deixando para organização em si a geração de processos que, adequadamente, apliquem o conhecimento possuído por seus funcionários. Em concordância com o pensamento de Ghoshal e Moran (apud Grant, 1996), o autor afirma que uma empresa, ao integrar e aplicar eficientemente o conhecimento dos seus diversos colaboradores estaria justificando sua simples existência como organização, pelo fato de que os custos associados com a transação de conhecimento, dentro dos limites de uma empresa, seriam muito menores do que aqueles decorrentes de transações de conhecimento não mediados por organizações (em outras palavras, livremente conduzidas no mercado).

Finalizando, cabe ressaltar, ainda que brevemente, a diferença entre conhecimento e informação. Normalmente a palavra informação se confunde com os fatos informados ou com o processo de comunicação dos mesmos. Shannon (apud Sveiby, 1997), da empresa americana Bell Telephone, propõe uma terceira definição, bastante radical, de que a informação seria simplesmente uma quantidade de dados transportada por um sistema de comunicações, portanto completamente sem significado, quando isolada em si mesmo. A informação só seria transformada em conhecimento a partir de sua interpretação por parte do receptor da informação. Sendo assim, o conhecimento adquirido através de informação poderá ser inadequado e ineficiente caso a interpretação do transmissor da informação venha a ser diferente daquela do receptor. Este descasamento se torna ainda mais grave quando a informação a ser disseminada diz respeito ao conhecimento tácito, para o qual a transmis-

são, via contato pessoal, seria muito mais adequada. Afinal, consagrado pelo senso comum, está o fato de que a linguagem corporal de uma pessoa exprime tantos significados quanto as palavras por ela ditas.

Uma grande assimetria entre oferta e demanda, provocada pela proliferação dos sistemas de comunicação e pelo fato de que a interpretação da informação é específica, única para cada indivíduo, está transformando a informação em um recurso abundante e barato. Pode-se notar que o número de pessoas dispostas a ceder informações, via Internet, está aumentando cada vez mais, ao mesmo tempo em que pessoas potenciais receptoras, premidas pelo fator tempo, recusam tais ofertas, ainda que gratuitas. Isto acontece porque os receptores terão que consumir tempo, um recurso precioso, para interpretar tais informações e obter conhecimento explícito, e, antecipadamente, é impossível para eles identificar qual informação produziria conhecimento realmente útil.

#### Referências bibliográficas

GRANT, R.M. *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. Strategic Management Journal Special Issue, p.109-122, vol. 17, Dec. 1996.*

SIMON, H.A.; JULIAN, L. *Basic Research Methods in Social Science. New York: Random House, 1969.*

SPENDER, J. C. *Making knowledge the basis of a dynamical theory of the firm. Strategic Management Journal Special Issue, p.45-62, vol. 17, Dec. 1996.*

SVEIBY, K. E. *The New Organizational Wealth. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1997.*

TSOUKAS, H. *The Firm as a Distributed Knowledge System: a Constructionist Approach. Strategic Management Journal. Strategic Management Journal Special Issue, p.11-25, vol. 17, Dec. 1996.*



## Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha

A Caixa de construções de Casas para o Pessoal da Marinha (CCCPM) é uma Autarquia Federal, vinculada à Marinha do Brasil. Sua tarefa é promover a moradia para o pessoal da Marinha.

### Produtos da CCCPM

#### PROMORAR - Programa de Moradia da Marinha

É um financiamento que pode ser pago em até 20 anos para compra, construção, ampliação ou ainda compra de um terreno com a construção concomitante.

#### ERAP - Empréstimo Rápido Imobiliário

É um empréstimo concedido de forma ágil, em até 48 vezes, e destina-se à complementação de poupança, reforma, aquisição de material de construção, dentre outras aplicações.

#### PAR - Programa de Arrendamento Residencial

Em parceria com o Governo Federal e a Caixa Econômica Federal, esse Programa visa atender às famílias com renda de até 6 salários mínimos. Permite adquirir um imóvel, sob a forma de arrendamento. Ao final de 15 anos o imóvel é seu. Veja a relação e as fotos dos imóveis oferecidos para a CCCPM em nossa página na internet.

#### Bolsa de Imóveis

Anuncie de forma inteiramente gratuita, diretamente em nossa página ou procure seu imóvel para compra, venda ou aluguel.

### Endereços

**RIO DE JANEIRO- RJ (Sede)**  
próximo ao 1ºDN  
Av. Rio Branco, 39 11º Andar Centro  
CEP: 20090-003.  
Tel: (21) 2105-7426 / 2105-7427  
2105-7415 / 2105-7417  
SISTELMA: (8110) 4927  
E-mail: atendimento@cccpm.mar.mil.br

**BRASÍLIA - DF**  
Anexo do Comando da Marinha  
Térreo - SI.23 CEP:70055-900  
Tel: (61) 3226-3900  
SISTELMA (8910) 4189  
E-mail: barbosa@cccpm.mar.mil.br

**BELÉM - PA**  
Rodovia Arthur Bernardes, S/No  
(Prédio do Núcleo do N-SAIPM)  
CEP: 66115-000  
Tel: (91) 3216-4546  
SISTELMA (8410) 4546  
E-mail: nancy@cccpm.mar.mil.br

**FORTALEZA - CE**  
Rua Dragão do Mar, 160 - Praia de Iracema  
Centro CEP:60060-390  
Tel: (85) 3211-1413 Cel: 8806-9317  
SISTELMA (8350) 1001  
E-mail: reginaldo@cccpm.mar.mil.br

**LADÁRIO - MS**  
Av. 14 de Março s/n - Centro  
CEP: 79370-000  
Tel (67) 3234-1207 SISTELMA (8610) 2015  
E-mail: valdir@cccpm.mar.mil.br

**NATAL - RN**  
Rua Silvío Pélico, s/nº (anexo ao SPD)  
Alecirim  
CEP: 59040-150  
Tel: (84) 3201-9329 - Retelma: (8311) 3400  
E-mail: silvestre@cccpm.mar.mil.br

**SÃO PEDRO D'ALDEIA**  
BAENSPA - Rua Comte. Ituriel, S/N  
Fluminense - CEP 28940-000  
Tel: (22) 2621-4047 SISTELMA (8117) 4047  
E-mail: cleidejane@cccpm.mar.mil.br

**MACAÉ**  
Delegacia de Macaé  
Rua Dr. Denach de Lima, s/n  
P. de Imbetiba - CEP 27915-530  
Tel: (22) 2772-1889 (R.221)  
SISTELMA (8150) 1201 / 1202  
E-mail: adiel@cccpm.mar.mil.br

**ANGRA DOS REIS**  
Colégio Naval - Enseada Alte. Batista das  
Neves. s/n CEP 23900-000  
Tel: (24) 3379-3044 SISTELMA: (8114) 3044  
E-mail: elisabete@cccpm.mar.mil.br

**NOVA FRIBURGO**  
SNNF - Av. Governador Geremias de Matos  
Fontes, S/N CEP 28613-140  
Tel: (22) 2522-9916 / 3016  
SISTELMA (8110) 3922(R.208)  
E-mail: jose.luiz@cccpm.mar.mil.br

**VILA VELHA**  
EAMES - Enseada de Inhoá, S/N - Prainha  
CEP 29100-900 - Tel: (27) 3041-5439  
E-mail: luciana@cccpm.mar.mil.br

**RECIFE**  
CPPE - R. de São Jorge, nº25  
CEP: 50030-240  
Tel: (81) 3424-1013  
SISTELMA: (8350)1301/1302 + ramal  
E-mail: luis.pereira@cccpm.mar.mil.br

**SALVADOR**  
COM 2ºDN - Av. das Naus, s/n  
CEP: 40015-270  
Tel: (71) 3320-3824 SISTELMA: (8210) 3824  
E-mail: lima@cccpm.mar.mil.br