

[Home](#) | [Novidades](#) | [Revistas](#) | [Nossos Livros](#) | [Links Amigos](#)

Do Saber Intelectual ao Conhecimento Ação

Fernando C. de Almeida
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade - Campus Ribeirão Preto-USP

"Vejam, Protagoras! mostre-me seu pensamento, e diga-me qual é sua atitude com respeito ao conhecimento^[1]: sua opinião é semelhante àquela da maioria, ou difere-se ela da maioria? Pois sobre o conhecimento, a opinião das pessoas em geral apresenta-se aproximadamente do seguinte modo: que o conhecimento é sem força, incapaz igualmente de conduzir, não menos incapaz de ser detentor de autoridade; não, não é assim que a maioria vê o conhecimento. Ao contrário, tão abundante o conhecimento resida em um indivíduo, a maioria não considera que seja o conhecimento que tenha autoridade sobre ele; é bem outra coisa: pode ser a paixão, o prazer, a dor, certas vezes o amor, frequentemente o temor. O conhecimento é concebido pela maioria à imagem não mais que de um escravo, como que arrastado de um lado para o outro pelo conjunto das demais influências! Será algo deste tipo, também segundo você o conhecimento? Ou você entende que o conhecimento é uma coisa bela e capaz de exercer sobre o homem autoridade ? e que no caso específico em que conhecemos o que é bom e o que é mau, e que não é possível que exista algo que exerça autoridade a ponto de nos fazer agir de maneira diferente àquela prescrita pelo nosso conhecimento ? e que a inteligência é para o homem a assistência apropriada?"

"Minha opinião, Sócrates, é análoga, responde ele, à que você exprime; e, se existe no mundo um homem ao qual seria vergonhoso negar que a prudência e o conhecimento são, entre as atividades humanas, tudo o que há de mais possante, sou bem eu...Mas sabe bem você que a maior parte das pessoas não acreditam em mim ou em você?" Platão. Protágoras (1950, 131bc;132d).

Introdução

Este texto explora a questão do conhecimento segundo seu interesse, diferentes sentidos e relevâncias. Passamos do seu

significado segundo os pensadores gregos à sua utilização segundo as aplicações em nosso tempo como ferramenta de apoio à ação em organizações e empresas.

A informação e o conhecimento como elementos estratégicos

O conhecimento já era essencial à vida do homem há muitos séculos atrás, ainda que não fosse visto como tal pela maior parte das pessoas, como nos mostra a passagem do diálogo entre Sócrates e Protágoras apresentada acima (1950, 131bc;132d).

No entanto atualmente o conhecimento é visto como insumo para empresas e organizações, como matéria prima para o sucesso econômico de suas atividades. A gestão do conhecimento nas organizações e empresas ganha importância e destaque (WIIG 1997, BOHN 1994, etc.).

Segundo DRUCKER (1994), o conhecimento era para os antigos frequentemente percebido como algo que servia ao engrandecimento do ser, do intelecto e do espírito. Outras coisas como o amor, o temor entre outros, eram vistos pela maioria como os impulsionadores da ação (Platão 1950).

Mas o poder do conhecimento, e seu papel determinante nas ações humanas é destacado por Platão, como pudemos perceber. O conhecimento é entendido por Platão como intimamente ligado ao poder e sua capacidade decisiva de influenciar o indivíduo e que não é possível fazer algo que vá contra o seu próprio conhecimento. É ele que dita as regras, que rege as ações.

MINTZBERG (1993), que estuda o comportamento das organizações, é coerente com Platão e explica a importância do conhecimento em uma organização, afirmando que um conjunto de conhecimentos ou uma competência técnica são duas das cinco fontes de poder de um indivíduo em uma organização. No entanto, segundo DRUCKER (1994), há dois mil anos atrás, o conhecimento não tinha como fim a utilidade, não tinha como fim a capacidade e habilidade de fazer algo, de produzir. Aptidão para fazer não era encarada como conhecimento, mas como utilidade específica, aplicável a um fim específico. O *savoir-faire* de um determinado *métier* era passado de mestre a aprendiz, de pai para filho que guardava para si os mistérios de sua arte. Foi somente a partir de 1700 que o conhecimento começou a ser percebido como algo útil, que servia ao fazer, que podia ser generalizado e aplicado a diferentes fins.

Hoje o conhecimento e a informação passam a ser vistos como elementos básicos para o sucesso das organizações. As organizações

começam a perceber que a administração do conhecimento deve ser vista como atividade estratégica (QUINTAS, LEFRERE e JONES 1997). A possibilidade de gerir a informação e gerar conhecimento permite às empresas perceber o comportamento futuro de seus clientes, concorrentes entre outras mudanças no ambiente, fazendo com que estas mantenham-se no mercado.

Ultimamente o avanço da tecnologia de informática e em particular dos recursos de telecomunicação e ferramentas tais como Internet, tem provocado grandes impactos na economia mundial e no modo como as organizações e empresas em particular operam seus negócios. Tem-se ouvido este discurso freqüentemente em todos os cantos. Esta tecnologia tem permitido às organizações e aos indivíduos, perceberem a utilidade e a importância da criação, do acesso, da disseminação, enfim, da gestão do conhecimento no desenvolvimento de suas atividades.

Conhecimento como fator de produção

O conhecimento é atualmente visto como fator básico de produção. Segundo uma visão econômica clássica os fatores de produção eram mão de obra, terra, recursos naturais, capital e infraestrutura. No entanto tais fatores não podem mais ser considerados fatores determinantes do sucesso de uma organização, ou mesmo de uma nação. Em setores sofisticados que são pontos nevrálgicos de uma economia avançada, os fatores determinantes não são herdados, mas devem ser criados pela organização. Estes fatores são por exemplo recursos humanos habilitados, uma base científica diferenciada (PORTER 1998).

Ainda segundo PORTER, os fatores tradicionais de produção são menos importantes do que a competência e habilidade, isto é conhecimento, que uma empresa ou uma nação tem para transformar estes fatores em produtos e serviços para o mercado.

Conhecimento como capital

O conhecimento é visto pelas organizações também como patrimônio, ou capital intelectual. Os chamados ativos intangíveis, são considerados patrimônio a ser preservado pela organização. Diversos tipos deste ativo são citados por BROOKING (1997). Dentre eles ativos de mercado, tais como imagens de marca, ou mesmo a relação e vínculo que uma empresa estabeleceu com seu cliente gerando a lealdade que ele tem pela marca. Ativos de propriedade intelectual, como marcas e patentes. Capital organizacional: cultura organizacional, processos de negócio, sistemas informatizados. Capital

Humano: conhecimento tácito, competências, know-how ligado ao trabalho, etc.

Conhecimento para compreender ou antecipar

Do ponto de vista das organizações e das empresas, o conhecimento é então visto como ferramenta útil para ação. Do ponto de vista da empresa ele é útil na medida em que permite gerar resultados econômicos. O conhecimento pode ser separado em dois tipos, segundo sua aplicação: Entendemos que existe *um conhecimento que nos permite fazer*, e *um conhecimento que nos permite compreender*. Os dois tipos de conhecimento são importantes para uma organização, empresarial ou não, e são voltados para a ação.

O conhecimento para fazer está ligado às habilidades, às competências da empresa. Permite à organização gerar seus produtos e serviços. Uma vasta literatura, inclusive no âmbito da discussão de estratégia empresarial (PRAHALAD e HAMEL 1990) trata deste conhecimento e de sua evolução. Podemos citar um exemplo mais complexo deste tipo de conhecimento que descreve o comportamento dentro de uma organização. É o conhecimento a respeito da cultura existente dentro da empresa. Este conhecimento permite a um indivíduo ou grupo desenvolver seu trabalho de maneira harmoniosa e não conflitiva com os interesses dos indivíduos ou da organização como um todo. A falta de consideração sobre a cultura de uma empresa, é um fator determinante do fracasso de diversos processos de mudança organizacional (ANSOFF 1990).

Definimos o *conhecimento para compreender* é aquele que permite reconhecer padrões, diz respeito ao conhecimento do ambiente que envolve a organização, ou mesmo interno a ela. Diz também respeito ao conhecimento antecipativo, isto é aquele conhecimento que permite identificar cenários futuros, que auxilia na identificação de comportamentos e tendências futuras. Este conhecimento tem características bastante distintas do primeiro, uma vez que não é um conhecimento que indica como fazer algo, que demonstra competências e maneiras de fazer, mas é um conhecimento que permite reconhecer padrões de comportamento, classificar uma determinada situação no ambiente interno ou externo à organização. É um conhecimento que possibilita explicar ou prever.

Uma organização tem interesse em construir a formalização do conhecimento voltado à compreensão e à antecipação para que possa disseminá-lo e utilizá-lo de maneira mais extensa por outros indivíduos. O conhecimento detido por um analista de crédito ou uma equipe de crédito, tem podido ser formalizado por técnicas de

formalização do conhecimento implementadas através de tecnologia de informática (FLORES 1998). Modelos de avaliação de risco de crédito estruturam um conhecimento sobre crédito e dão apoio à tomada de decisão na concessão de crédito. Mas nem sempre o conhecimento existente interna ou externamente a uma organização é facilmente formalizável. A cultura organizacional de uma empresa é um conhecimento tácito, incorporado pelas pessoas que já trabalham a algum tempo em uma organização, mas estranho a um indivíduo recém chegado. E este conhecimento é pouco formalizado e acessível.

A organização em busca do conhecimento

Na Antigüidade predominava a comunicação verbal. A maneira valorizada de transmissão do conhecimento era o ensino oral. Segundo NUNES (1973) "a importância do texto escrito sempre foi minimizada por Platão, propenso a exaltar as vantagens do ensino oral" (p. 167)

Ainda segundo NUNES (1973) na época de Platão, o texto servia de *aide mémoire* e nem mesmo havia uma preocupação com a formatação da escrita que era feita sem pontuação. "Foi Aristófano de Bizâncio que primeiro separou as palavras por meio de pontos" p.166. As fontes de conhecimento eram portanto limitadas ao que se podia aproveitar com deleite do conhecimento transmitido por filósofos e sofistas.

As organizações, sejam empresariais ou não, buscam conhecimento a fim de tomar decisões fundamentadas. Este conhecimento é gerado a partir de dados e informação obtidos no ambiente interno ou externo a ela a fim de reduzir incerteza. Internamente à organização, existem freqüentemente sistemas informatizados que fornecem dados estruturados em bancos de dados que acumulam experiências passadas. As organizações tem procurado extrair conhecimento escondido nestes dados através de processos chamados data mining ou garimpagem dos dados. É conhecimento para ação do tipo identificação de padrões, para classificação ou previsão (BERRY e LINOFF 2000).

Externamente à organização, em razão da tecnologia de informática existem múltiplas fontes de dados e informações: bancos de dados públicos, internet e páginas *web*, anúncios em jornais, ou mesmo informações coletadas pelo pessoal da empresa em reuniões com clientes ou eventos (MILLER 2000). Estas informações são necessários a apoiar decisões estratégicas (PAWAR e SHARDA 1997) gerando conhecimento que pode indicar oportunidades ou ameaças à organização. No caso de uma empresa podem indicar movimentos futuros da concorrência ou de seus clientes (LESCA 1994). A Internet é

como fonte importante de conhecimento estratégico é discutida por PAWAR e SHARDA (1997).

Fases da aquisição do conhecimento na organização

Segundo (DEMAREST 1997), a geração e o uso do conhecimento nas organizações passa por algumas fases para que possa evoluir no seu conteúdo, tanto quanto na sua utilização. As fases são: construção, formalização, disseminação, uso e administração. Gerar e gerir o conhecimento em uma organização, significa preocupar-se com aspectos que variam de acordo com o tipo de conhecimento e a maneira como este é construído e constituído. Ainda segundo esse autor, o conhecimento evolui de um estado onde ele pode ser chamado de conhecimento tácito, de difícil utilização, a um estado formalizado, acessível à organização como um todo.

O conhecimento tácito pode ser visto como o conhecimento que é detido por um indivíduo, ou ainda por um grupo. O conhecimento que este indivíduo ou grupo detém, é utilizado por este para a geração de suas decisões e ações na empresa. No entanto enquanto um determinado conhecimento, ou parte dele é detido pela pessoa ou pelo grupo em suas mentes, este é pouco compartilhado pelo resto da organização. Ele começa a poder ser acessado pela organização quando o processo de formalização é efetuado, podendo ser disseminado e utilizado.

A busca acelerada por aquisição de conhecimento

Com o avanço da tecnologia de informática e em consequência a multiplicação de dados disponíveis, o potencial de geração de conhecimento a partir dos dados e informações no ambiente se expandiu significativamente. Estima-se que a cada 20 meses as empresas no mundo dobrem em seus computadores o volume de dados acumulados a partir de suas diversas atividades (Witten e Frank 2000). Se por um lado isto gera um excesso de dados, pode gerar conhecimento. Este pode ser extremamente útil para a organização como conhecimento inútil para a ação. Este conhecimento disponível, que do ponto de vista da empresa que pretende acessá-lo pode ser visto como um conhecimento tácito inicialmente pois ainda não ganhou sentido para ação, pode ser transformado em conhecimento que produz grande impacto estratégico (permite gerar ações com impactos no longo prazo) (McCrohan).

Inteligência Antecipativa

As organizações usam conhecimento para antecipar. A busca de

conhecimento é desenvolvida a partir de um esforço orientado de interação dos dados e informações com o indivíduo ou com equipes dedicadas à inteligência antecipativa da organização. "Os dados não fornecem informação exceto com a intervenção da mente. A informação não faz qualquer sentido exceto com a intervenção da imaginação" (LEVITT 1998 p. 201). O que se passa agora não é mais a aquisição de um conhecimento de maneira passiva, mas é um esforço de identificação de um conhecimento pouco explícito, inferido a partir de sinais e informações esparsas e dispersas. Este conhecimento é agora buscado de maneira ativa.

LESCA (1994) destaca o interesse da empresa em transformar sinais fracos existentes no ambiente a fim de criar oportunidades e reduzir incerteza. São os processos de inteligência antecipativa ou competitiva. LESCOA (1994) define inteligência antecipativa como o "processo informacional voluntarista através do qual a empresa procura informações de tipo antecipativo dizendo respeito à evolução do seu ambiente socio-econômico com o objetivo de criar oportunidades e reduzir os riscos ligados à incerteza" p.31.

Os processos de inteligência antecipativa se preocupam em captar e processar estes dados e informações no ambiente, muitas vezes indicações fracas e imprecisas do que está por vir, e transformá-los em conhecimento consistente sobre comportamentos futuros. O caráter antecipativo é a característica básica deste processo de captação de conhecimento sobre ações futuras de clientes ou concorrentes (LESCA 94), ou mesmo ações presentes não explicitamente divulgadas, mas que podem ser inferidas através de indícios fornecidos pelo ambiente (ANTHES 1998).

O Conhecimento ético

A busca de conhecimento no ambiente feita de maneira ativa passa a esbarrar na ética da obtenção do conhecimento competitivo. Por um lado o processo de espionagem é considerado anti-ético. Por outro lado o conhecimento obtido a partir da inferência a partir de sinais fracos é visto como ético. O processo chamado de inteligência antecipativa permite conhecer aquilo que não é explicitamente revelado mas que é descoberto a partir da associação de um conjunto de idéias e informações dispersas que são reunidas sem o consentimento do emissor. São fruto seja de um processo intenso de discussão na busca de sentido (BLANCO, CARON-FASAN e LESCOA 1998), seja de associações e inferências resultantes de processos de análise de dados baseados em tecnologia sofisticada e uso intenso de informática (BERRY e LINOFF 2000) em processos de *data mining*.

O processo de *data mining* vai buscar conhecer o comportamento do cliente a partir de dados que este forneceu, mas sem perceber que está fornecendo também informações detalhadas sobre seu comportamento de consumo ou de crédito. Este conhecimento é usado para ações mercadológicas sobre ele. A empresa procura entender precisamente seus anseios e oferecer produtos que possam preenchê-los mais satisfatoriamente e efetuar a venda.

Se esta atividade é considerada ética, gera no entanto certo incômodo descobrir que as empresas conhecem mais sobre o indivíduo e suas vontades que ele próprio.

Conclusão

Este texto procurou mostrar que o conhecimento evolui de algo visto como belo pelos antigos Gregos para detentor de autoridade e de poder para determinar comportamentos, mas algo percebido por poucos como importante (Platão 1950) a algo essencial e estratégico e mesmo ameaçador, se possuído pela concorrência de uma empresa, conhecimento este obtido ou gerado de maneira que às vezes coloca em dúvida seu carácter ético. Procuramos mostrar que conhecimento sempre presente na vida do indivíduo ganhou nos últimos tempos destaque e preocupação crescente, indo de algo de importância implícita e dizendo respeito somente a intelectuais a algo de destaque e preocupação explícita por parte dos indivíduos e organizações. Não pretendeu esgotar o assunto, mas organizar diferentes perspectivas sobre a importância do conhecimento. Procura mostrar que existem diversos caminhos de preocupação na exploração do conhecimento, em particular no âmbito das organizações e empresas.

Referências

ansoff, i. e E.J. McDONNELL. *Implanting Strategic Management*. N.Y. Prentice Hall, 1990.

anthes, g. "competitive Intelligence". *Computerworld*, july 6, p.62-63, 1998.

BERRY, M.J.A. e G. LINOFF. *Mastering Data Mining*. N.Y: John Willey & Sons, 2000.

BLANCO, S., M.-L. CARON-FASAN e H. LESCA "Selection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique: Deux cas d'utilisation de guides utilisateurs" 7^{ème} Conférence Internationale de l'A.I.M.S, 1998.

BOHN, R.E. "Measuring and Managing Technological Knowledge".

Sloan Management Review, Fall, p. 61-73, 1994

BROOKING, A. –“The management of Intellectual Capital”. - *Long Range Planning*, vol. 30, n.3, p.364-365, 1997.

GALINDO-FLORES, J. 1998. “Statistical and machine learning frameworks for Economics: analysis of error curves and applications to derivatives pricing and credit risk assessment” (Tese de doutorado) Departamento de Economia - Harvard University. Site: wwwlib.umi.com/dissertations.

KAHANER, L. - *Competitive Intelligence*, Touchstone Book, 1997.

LESCA, H. "Veille stratégique pour le management stratégique - Etat de la question et axes de recherche". *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, SG n. 20, p.31-50, 1994.

LEVITT, T. "A Globalização dos Mercados" in *ESTRATÉGIA – A Busca da Vantagem Competitiva*, p. 197-216, 1998.

McCrohan, K. "Competitive Intelligence: Preparing for the Information War", *Long Range Planning*, vol.31, n.4, pp. 586-593, 1998.

MILLER, J.P. - *Millennium Intelligence*, CyberAge Books, 2000

MINTZBERG, H. *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International INC, 1983.

Montgomery, C. e M. Porter, Editores. *ESTRATÉGIA – A Busca da Vantagem Competitiva* – Campus, 1998.

NUNES, C.A. Marginalia Platônica, Ed. Universidade Federal do Pará, 1973.

PAWAR, B.S e R. SHARDA. "Obtaining Business Intelligence on the Internet". *Long Range Planning*. Vol. 30, n.1, p. 110-121, 1997.

PLATAÃO. Oeuvres complètes. Gallimard, 1950.

PORTER, M. " Como as forças competitivas moldam a estratégia" in *ESTRATÉGIA – A Busca da Vantagem Competitiva*, p. 11-27, 1998.

PRAHALAD, "A Competência Essencial da Corporação", in *ESTRATÉGIA – A Busca da Vantagem Competitiva* p. 293-316, 1998.

QUINTAS, P., P. LEFRERE e G. JONES. “Knowledge Management: a Strategic Agenda”. *Long Range Planning*. vol.30, n. 3, p.399-405, 1997.

VEDDER, R; M. VANECEK; C.S. GUYNES e J.J. CAPPEL.- "CEO e

CIO - Perspectives on Competitive Intelligence" - *Communications of ACM*, vol. 42, n.8, August, p. 109-116, 1999.

WIIG, K.M. "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management". *Long Range Planninig*. vol.30, n. 3, p.399-405, 1997.

WITTEN, I.H. e E. FRANK. *Data Mining - Practical Machine Learning Tools and Techniques with JAVA Implementations*. São Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2000.

[1] Nesta versão francesa o termo utilizado é *savoir*, cuja tradução para o português é saber. Para fins deste texto, confundimos saber com conhecimento.