

Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Organizacional: Antagônicas ou Complementares?

Fernando Luiz Goldman¹

RESUMO

Na extensa literatura que vem sendo produzida nas últimas décadas sobre a firma, a correta conceituação do Conhecimento Organizacional – tal como entendido por Nonaka (1994) – tem sido negligenciada, apesar de sua centralidade para o tema. Este artigo, a partir de revisão de literatura, em especial de Nonaka e Foss, revisita duas abordagens aparentemente antagônicas do Conhecimento Organizacional. Seu objetivo central é conceituar a Gestão do Conhecimento Organizacional – um metaprocesso voltado à coordenação e integração dos diferentes “processos de conhecimento” existentes em uma empresa, possibilitando-lhe aprimorar a emergência de seu Conhecimento Organizacional – e a Governança do Conhecimento – abordagem que parece desconsiderar o Conhecimento Organizacional. Em conclusão, sugere-se que as duas abordagens são complementares e que, a partir de suas corretas conceituações, as pesquisas sobre suas relações com outros importantes construtos, tais como eficiência adaptativa e gestão da inovação, ganharão novo impulso.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento organizacional; governança do conhecimento; visão da firma baseada no conhecimento; teoria das organizações; inovação.

ABSTRACT

The extensive literature that has been produced about the theory of the firm in recent decades has neglected the correct concept of Organizational Knowledge – as understood by Nonaka (1994) – despite its centrality to the theme. This article, based on literature review, particularly by Nonaka and Foss, revisits two seemingly antagonistic approaches of Organizational Knowledge. Its main objective is to conceptualize Organizational Knowledge Management – a meta-process aimed at coordinating and integrating the "knowledge processes" existing in a company, thereby enabling it to improve the emergence of Organizational Knowledge – and Knowledge Governance – an approach that seems to disregard Organizational Knowledge. In conclusion, it is suggested that the two approaches are complementary and that from their correct definitions, the investigation of their relations with other important institutional and organization constructs, such as adaptive efficiency and innovation management, will gain new impetus.

KEY-WORDS: organizational knowledge management; knowledge governance; knowledge-based view of the firm; organization theory; innovation.

INTRODUÇÃO

Quando se fala em Gestão do Conhecimento Organizacional (GC), certamente o material de maior repercussão – seja como livro texto em cursos de pós-graduação, seja como referência em artigos – é o livro *The knowledge-creating company* (Nonaka; Takeuchi, 1995), com seu provocador subtítulo *How Japanese companies create the dynamics of innovation*.

Embora mais conhecido pela proposição do modelo SECI (Socialização – Externalização –

¹ FURNAS Centrais Elétricas S.A.; Instituto de Economia da UFRJ, Doutorando em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento; fernandogoldman@yahoo.com.br.

Combinação – Internalização), talvez o maior mérito do trabalho de Nonaka e Takeuchi tenha sido provocar uma discussão sobre o Conhecimento Organizacional, que Nonaka já antecipara em outro artigo seu: “A dynamic theory of organizational knowledge creation” (1994). O artigo e o livro tratam não de uma simples e objetiva ferramenta gerencial, mas de uma teoria para o novo paradigma da economia do conhecimento. Nonaka (2007, p. 9), citando Kurt Lewin, diz que “uma boa teoria é a melhor prática” e afirma que “sem teoria, as ideias se tornam modismos e, eventualmente, desaparecem”.

Na verdade, o Conhecimento Organizacional até hoje não foi bem assimilado. Tanto os autores prescritivos quanto os pesquisadores acadêmicos da GC, bem como da administração estratégica, da teoria das organizações e da economia, dentre outros campos, têm dificuldade de lidar com uma questão básica: se uma empresa é capaz de criar conhecimento e, caso seja, como isso acontece.

Já a expressão Governança do Conhecimento parece ter sido usada pela primeira vez por Grandori (1997). A “abordagem da governança do conhecimento” (*knowledge governance approach* - KGA) é caracterizada por Foss (2007) como uma abordagem diferenciada, emergente, que permeia os campos da GC, dos estudos da organização, das estratégias e da gestão de recursos humanos. A KGA se ocupa de como o desenvolvimento de mecanismos de governança – tema originalmente de interesse dos pesquisadores das instituições e dos custos de transação – influencia os processos de conhecimento, tais como compartilhamento, retenção e criação. A KGA insiste em microfundamentos (comportamentais) claros, adota uma perspectiva de economia e examina as relações entre unidades de análise baseadas no conhecimento – com suas diferentes características – e os mecanismos de governança – com suas diferentes capacitações para lidar com as transações resultantes entre as unidades de análise (FOSS, 2007, p. 29).

A KGA se apoia amplamente: na teoria da agência; nos direitos de propriedade; na economia da informação e suas assimetrias; e particularmente na Economia dos Custos de Transação (TCE). A KGA também reconhece a necessidade de ir além deste corpo de pensamento em termos de tratamento de motivação e cognição no nível dos indivíduos, de como as transações são dimensionadas e no conjunto de mecanismos de governança que são considerados (FOSS, 2007, p. 29).

O objetivo central deste artigo é conceituar estas duas abordagens distintas: a primeira, a Gestão do Conhecimento Organizacional – um metaprocessos voltado à coordenação e integração dos diferentes “processos de conhecimento” existentes em uma empresa, possibilitando-lhe aprimorar a emergência de seu Conhecimento Organizacional. Depois, a Governança do Conhecimento – uma abordagem aparentemente antagônica, que desconsidera a existência do Conhecimento Organizacional ou não lhe reconhece importância no estudo da firma.

Este artigo se divide em seis seções, incluindo-se a introdução. Na segunda seção é feita uma breve análise do Conhecimento Organizacional. A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional ocupa a terceira seção. A quarta descreve a Gestão do Conhecimento Organizacional. A quinta apresenta e analisa a Governança do Conhecimento. Por fim, na sexta e última seção, estão as considerações finais.

O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Os trabalhos de Nonaka, sozinho ou com diferentes coautores, vem moldando o desenvolvimento da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional.

Podem ser identificadas duas premissas sobre as quais, durante mais de 15 anos, uma enorme

variedade de trabalhos acadêmicos foram conduzidos (NONAKA; VON KROGH, 2009, p. 635). Na primeira premissa, há o entendimento de que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito só podem ser conceitualmente distinguidos ao longo de um *continuum* (GRANT, 2007). Significa dizer que todo conhecimento – existente apenas nos indivíduos – é parte tácita, parte explicitável. A parte explicitável, comumente referida como conhecimento explícito, quando comunicada a outros seres humanos, nas diferentes formas possíveis de informação, propicia a cada indivíduo a criação de seu próprio conhecimento, no processo organizacional, que Nonaka e Takeuchi denominaram de internalização.

Na segunda premissa, o processo de conversão do conhecimento no ambiente organizacional – que deve sempre ser entendido como acontecendo nas diferentes dimensões ontológicas (indivíduo – grupos – organização), em um processo social nunca confinado a um indivíduo – explica, teórica e empiricamente, a interação entre o conhecimento tácito e o explícito no ambiente organizacional.

Infelizmente, diferentes pesquisadores têm dedicado mais tempo em levantar questões relativas a detalhes de uma possível diferença de compreensão do conhecimento tácito entre Polanyi (que cunhou o termo originalmente) e Nonaka (TSOUKAS, 2005), do que em reconhecer a importância de se ter um modelo para explicar não a criação de conhecimentos, como é comum se ler e ouvir, mas sim a criação do Conhecimento Organizacional.

A criação do Conhecimento Organizacional é o processo de tornar disponível e ampliar o conhecimento criado pelos indivíduos, bem como cristalizá-lo e ligá-lo a um sistema de conhecimento da organização. (NONAKA; VON KROGH, 2009, p. 635)

O Conhecimento Organizacional é um fenômeno emergente do ponto de vista da Teoria da Complexidade, sendo “criado com base nos conhecimentos de todos da organização”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82) No senso comum, a palavra organização vem sendo usada como sinônimo de empresa, firma ou de qualquer tipo de organização humana. Na verdade, as análises feitas a partir dos conceitos da Teoria da Complexidade abordam as organizações em um sentido bem mais amplo. (ANTONELLI, 2007, p. 31)

O Conhecimento Organizacional remete a um todo, criado com base nos conhecimentos de todos da organização, os agentes de um Sistema Complexo Adaptativo (CAS). O Conhecimento Organizacional deveria ser maior que a soma de suas partes, não correspondendo à simples soma dos conhecimentos individuais daqueles agentes. Além disso, há de se considerar o ambiente no qual tais agentes atuam, o próprio CAS, bem como o ambiente onde o CAS atua.

Assim, a organização a que se refere o termo "Organizacional" diz respeito tanto a uma pequena empresa quanto a uma firma de qualquer porte que seja, uma corporação, uma sociedade de propósito específico, um setor econômico (*industry*), uma região, um país, um Arranjo Produtivo Local (APL) e assim por diante. Assim, é preciso entender que não se trata absolutamente de um pleonasma falar em Conhecimento Organizacional de uma determinada empresa. Basta que se apresentem as características de CAS, para que possa, ou não, emergir o Conhecimento Organizacional.

Dizer que o Conhecimento Organizacional é um fenômeno emergente implica usar a abordagem de CAS, que hoje predomina na Economia da Inovação (ANTONELLI, 2007, p. 38). Permite entender que eles, os CAS, não são controláveis, mas sim perturbáveis. Não apresentam soluções, mas sim respostas, sendo estes conceitos fundamentais para agir em ambientes de racionalidade limitada e incerteza.

Visto dessa forma, o Conhecimento Organizacional deve ser entendido como um recurso da organização, sendo um ativo intangível, que para se caracterizar como capaz de criar vantagem

competitiva precisa atender às questões do modelo de análise estratégica VRIO proposto por Barney (2007, p. 138), um importante elemento da Visão Baseada em Recursos - VBR.

No modelo VRIO são analisados: o valor, questionando se o recurso permite que a empresa explore oportunidades e/ou neutralize ameaças; a raridade, questionando se o recurso é controlado apenas por um pequeno número de empresas concorrentes; a imitabilidade, questionando se as empresas que não possuem esse recurso enfrentam custos proibitivos para obtê-lo ou para desenvolvê-lo; e, o que é mais importante para a GC, a organização da empresa, questionando se suas políticas e processos estão realmente organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.

Assim, o quanto o Conhecimento Organizacional (resultado de experiências individuais e principalmente de grupos) pode criar uma vantagem competitiva sustentável para a empresa depende dos elementos tácitos nele envolvidos, pois, se assim não fosse, seria facilmente imitado por concorrentes. Isso faz perceber que não se pode exagerar, nem negligenciar, a importância do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65), o papel do conhecedor e o caráter espontâneo da criação de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. XII) afirmam que por criação de conhecimento organizacional querem dizer a capacitação que uma empresa tem de “criar conhecimento, disseminá-lo em sua organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Aqui está o que eles chamam de “as raízes”. Enquanto diversos outros pesquisadores tentavam no início da década de 90 criar teorias sobre o motivo do sucesso das empresas japonesas observado ao longo da década de 80, a explicação deles tocava no componente mais básico e universal da organização – o conhecimento humano.

A TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Nonaka (2005, p. 1) diz que o conhecimento vem sendo encarado como um novo fator de produção, juntando-se aos fatores clássicos: terra, trabalho e capital. Mais do que isso, diferentes pesquisadores tem proposto o conhecimento como a principal fonte de riqueza na atual sociedade de crescente importância dos intangíveis.

Para Nonaka e Von Krogh (2009, p. 636), os artigos de Winter (1987) e de Kogut e Zander (1992) iniciaram uma linha de pesquisas na administração estratégica frequentemente denominada “visão da firma baseada em conhecimento” (*knowledge-based view of the firm*). Grant (2006, p. 203) explica que essa linha de pesquisas – que inclui a análise dos recursos e capacitações da firma, a epistemologia e o aprendizado organizacional – não é uma teoria da firma, em qualquer sentido mais formal. Segundo Tigre (2005, p. 187):

A análise da evolução das teorias da firma e sua relação com paradigmas organizacionais distintos mostra que não existe um corpo teórico único e coerente, pois as teorias estão condicionadas por diferentes filiações metodológico-teóricas, enfocam aspectos distintos (produção ou transação) e baseiam-se em contextos institucionais, históricos e setoriais diversos.

A visão da firma baseada em conhecimento é na verdade um conjunto emergente de ideias sobre a existência e o papel da empresa, que procura enfatizar o papel do conhecimento, buscando identificar estratégias para gerir ativos intangíveis, com base em uma série de pressupostos e observações sobre a natureza do conhecimento e da sua participação na produção.

Vale observar que as diversas traduções para o português consagraram pelo uso a expressão “visão

da firma *baseada em conhecimento*”, o que talvez diminua o impacto de se pensar em uma visão alicerçada, não apenas baseada, no conhecimento ou mesmo impeça uma reordenação dos termos, que poderia resultar em algo como uma “visão alicerçada em conhecimento da firma”.

Paralelamente aos trabalhos da “visão da firma baseada em conhecimento” e da VBR (Barney, 2007), Teece, Pisano e Shuen (1997) desenvolveram a teoria das Capacitações Dinâmicas, que destaca a importância dos processos dinâmicos. Nesta teoria a vantagem competitiva se baseia em processos de coordenação e combinação de ativos de conhecimento, que dependem de *path dependencies*.

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, em especial o modelo SECI, ganha outra dimensão quando vista não como uma explicação para o mundo, mas como elemento de apoio, uma lanterna, para se aprofundar em outras teorias mais abrangentes. Nonaka e Von Krogh (2009, p. 636) consideram:

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional visa não só explicar a natureza dos ativos de conhecimento e as estratégias para gerenciá-los, mas também complementar a visão da firma baseada em conhecimento e a teoria das capacitações dinâmicas, ao explicar os processos dinâmicos de criação de conhecimento organizacional (NONAKA, 1987, 1991, 1994; NONAKA *et al.*, 2006). (tradução nossa)

Essa importância que a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional pode ter para melhor se entender as capacitações dinâmicas e alcançar uma visão da firma baseada em conhecimento fica bem clara na imagem da lanterna, aplicável a toda teoria que funciona

como uma lanterna que ilumina aspectos e dimensões da vida e dos fenômenos que antes não enxergávamos. Mas, como toda lanterna apontada para a escuridão (aqui, a nossa ignorância), ela ilumina alguns aspectos e deixa outros de fora (MIGUELES, 2003, p. 50).

GESTÃO DO CONHECIMENTO OU GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL?

Segundo Nonaka (2005, p. 1), o papel fundamental da ciência social é o de refletir as necessidades e as mudanças da sociedade. Para ele, uma das mais notáveis tendências na investigação empírica e conceitual em economia e ciências de administração, como também em diversas outras disciplinas, tem sido essa maior ênfase no conhecimento.

Ainda segundo Nonaka (2005, p. 1), diferentemente do conhecimento dos indivíduos, o conhecimento incorporado nas organizações sociais precisa ser gerido. No entender dele, o fator central e de integração entre as diferentes perspectivas da GC é que o conhecimento é a mais importante fonte de inovação, desempenho e criação de riqueza, bem como de vantagem competitiva sustentável. A inovação aqui deve ser entendida como sendo em produtos, processos ou formas organizacionais.

No entanto, apesar dos consideráveis progressos alcançados ao longo dos anos, ainda há surpreendentemente pouco material disponível, claro e abrangente, que descreva como o conhecimento é levado em conta nas várias áreas acadêmicas. Ao mesmo tempo, tem havido importantes avanços na compreensão da natureza fluida do conhecimento, sendo largamente reconhecida sua influência em grupos, empresas, regiões e sociedades.

Para Nonaka (2005, p. 1), a GC é um campo emergente, com uma abordagem interdisciplinar, que tende a progredir. Tende a sintetizar ideias de várias disciplinas, tais como psicologia, filosofia e

sociologia. Ela pode, por conseguinte, ser entendida como um termo guarda-chuva para um amplo espectro de orientação acadêmica. Na verdade, tendo em vista o amplo interesse no conhecimento por acadêmicos de diversas áreas, chega a ser difícil determinar que publicações podem ser classificadas como GC.

Em uma coletânea de textos sobre GC, por exemplo, Nonaka (2005, p. 1) entendeu que as obras que levam em conta a coleção de recursos e processos que regem a criação, divulgação e alavancagem do conhecimento para cumprir objetivos de grupos ou organizações podem ser classificadas como relativas à GC.

Em termos simplificados, ainda segundo Nonaka (2005, p. 2), a GC refere-se aos processos de criação, incorporação, organização, armazenagem, transferência, disseminação, síntese, proteção e utilização do conhecimento, que uma análise da literatura de GC indica que o desenvolvimento ao longo dos anos tem criado alguns notáveis pontos fortes e fracos, preocupações e pontos cegos. Embora proporcionando uma nova maneira de ver o mundo, os fundamentos da GC ainda têm de ser consolidados.

Diversas abordagens metodológicas e diferentes definições de trabalho do conhecimento muitas vezes criam ainda mais confusão. Por isso, a GC precisa avançar muito para conseguir ser reconhecida como um paradigma científico coerente, o que implicará um maior rigor conceitual e metodológico necessário para ser vista como uma disciplina acadêmica.

O aparecimento de vários periódicos acadêmicos dedicados à investigação e à prática de GC indica que ela é mais do que uma moda. Para se ter uma ideia do caráter multidisciplinar que a GC tem assumido, Nonaka (2005, p. 2), por exemplo, elencou 12 campos distintos em um trabalho de coletânea de textos sobre GC, a saber: Conhecimento e Linguagem; Economia; Psicologia; Teoria da Firma; Organizações; Criação de Conhecimento; Estratégia; Liderança; Gestão de Recursos Humanos; Redes; Tecnologias de Informação e Comunicações; e GC na prática.

Nonaka (2007, p. 9) confirma o chavão de que é mais fácil explicar o que não é GC do que o que ela é. Ele aponta cinco importantes equívocos sobre o assunto. Segundo ele, muitas pessoas pensam que GC é:

- algo que tem a ver com a Tecnologia da Informação (TI) – 78% dos projetos baseados em sistemas de TI fracassam. TI pode ajudar, mas são os fatores humanos que fazem a diferença;
- sobre inovação em produtos – a inovação deve acontecer em todo o funcionamento de uma organização, em atividades tais como planejamento, financiamento, aquisição, marketing, processos de inovação e serviços;
- algo que nos torna eficientes – de 50 a 75% dos projetos de reengenharia falham. Não se trata apenas de eficiência (exploração de conhecimentos existentes), mas também de eficácia (exploração de novos conhecimentos);
- uma operação em grande escala – GC pode começar pequena. Exige criatividade e persistência, em vez de grandes quantidades de capital;
- responsabilidade de pessoas inteligentes – conseguir o compromisso de todos em partilhar os seus próprios conhecimentos e criar novos é a chave para o sucesso. Em 82% dos casos em que GC falha, a razão é a resistência da organização.

Outro aspecto muito importante que tem sido alvo de muita controvérsia diz respeito à própria

expressão Gestão do Conhecimento. Muitos, inclusive Nonaka (2007), reconhecem que a gestão do conhecimento não é sobre gerenciar conhecimentos, pois não se pode administrar diretamente o conhecimento que está embutido no corpo e na mente das pessoas. Nonaka (2007, p. 9) tem preferido usar o termo "knowledge-based management".

Neste artigo foi adotada a expressão Gestão do Conhecimento Organizacional, entendida como um metaprocessos voltado à coordenação e integração dos diferentes "processos de conhecimento" existentes em uma empresa (GOLDMAN, 2009), possibilitando a melhor emergência de seu Conhecimento Organizacional.

No entanto, não se deve imaginar que o Conhecimento Organizacional seja uma noção plenamente aceita ou uma espécie de consenso entre os pesquisadores das organizações. Ao contrário, é fácil encontrar argumentos alternativos. Grant (2006, p. 211), por exemplo, afirma:

Parte do problema é que Kogut e Zander (1992), Nonaka (1994), Spender (1994) e outros autores do conhecimento e das empresas apoiam muito de sua análise sobre o conceito de "Conhecimento Organizacional". Uma vez que vemos as organizações como entidades de conhecer, então é difícil discernir os mecanismos através dos quais os indivíduos ligam as suas habilidades e bases de conhecimento separadas para criar esse conhecimento coletivo.

Uma abordagem alternativa que é consistente com a máxima de Simon de que "todo o conhecimento reside nas cabeças humanas" é a de dispensar a noção de Conhecimento Organizacional e considerar todos os conhecimentos coletivos como o resultado de agregar e integrar o conhecimento dos indivíduos. (tradução nossa)

A GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO E OS MICROFUNDAMENTOS

Segundo Joskow e Schmalensee (1983 *apud* HUNT; SHUTTLEWORTH, 1997, p. 2), seria teoricamente possível substituir relações de comando e controle, dentro de uma determinada empresa, por relações contratuais entre diferentes empresas, de modo a realizar as mesmas funções da empresa original. Aqui, a expressão "relações contratuais" pode significar qualquer tipo de acordo celebrado na tentativa de estipular os termos sob os quais as transações entre essas distintas empresas se dariam.

No entanto, aqueles autores destacam a enorme dificuldade, se não a impossibilidade, de especificar de uma forma perfeitamente completa todos os termos necessários a tal tipo de contratos, de modo que todas as situações possíveis fossem por eles cobertas. Tudo isso poderia ser tão trabalhoso e custoso de negociar, litigar e executar que simplesmente não valeria a pena, sendo muito mais eficiente manter as atividades dentro de uma única empresa, onde um gerente tomaria conta de todas as atividades.

O termo técnico para os custos de negociar, litigar e executar os mecanismos de contratação exigidos é "custos de transação". Segundo Hunt e Shuttleworth (1997, p. 3), os custos de transação são aqueles associados a fazer contratos para substituir comando e controle.

Na verdade, o interessante raciocínio acima teve origem em um estudo bem anterior. Ronald H. Coase, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1991, publicou em 1937 um artigo que se tornaria um clássico. "The nature of the firm" levantou questões fundamentais sobre o conceito de empresa na teoria econômica. Coase (1937) propôs que os custos comparativos de organizar transações através dos mercados ou dentro de empresas seriam os principais determinantes do

tamanho e do escopo destas.

O artigo de Coase apresentava uma questão “algo primária”, como a ela se referiu Fiani (2002, p. 267). Essa questão pode ser apresentada da seguinte forma: "por que uma empresa surge em uma economia especializada em trocas?" Coase (1937) recorreu aos custos de transações como o fator capaz de dar uma explicação ao porquê de mercados serem utilizados em alguns casos e em outros casos a hierarquia, com toda sua possibilidade de ineficiência burocrática, ser escolhida.

Williamson (1975, 1985, 1996, 2002) estabeleceu em diversos textos os alicerces da chamada Economia dos Custos de Transação (TCE). Firmou a ideia de que a extensão em que empresas integram atividades diferentes sob propriedade direta reflete os custos comparativos de transações entre diferentes mecanismos de governança, em especial “mercados” e “hierarquias”. Em linha com essa proposição, Fiani (2002, p. 267-268) diz que a TCE trata “de como as firmas efetuam transações e se protegem dos riscos delas decorrentes”.

Ainda de acordo com Williamson (1975, 1985), todas as transações, sejam entre pessoas, entre empresas ou entre pessoas e empresas – tanto de compra e venda como de comando e subordinação – envolvem custos. Esses custos de transação são aumentados pela racionalidade limitada e pelo oportunismo de interesses próprios, inerentes à natureza humana. Os custos de uma transação dependem ainda da especificidade dos ativos, do grau de incerteza e risco envolvidos na transação, bem como da frequência com que são realizadas e da sua duração.

Os diferentes atores envolvidos em transações às vezes cometem erros, às vezes trapaceiam. Assim, no arcabouço teórico construído pela TCE, as atividades serão integradas sob uma única propriedade direta onde for mais barato evitar erros e fraudes pelos métodos burocráticos de hierarquia. Gerenciar atividades por mercados abertos, por outro lado, será mais apropriado quando se puder controlar melhor o comportamento não confiável e oportunista negociando com contratantes independentes e concorrentes.

De acordo com Williamson (1985, 1996), portanto, a integração vertical simplesmente reflete a eficiência superior de hierarquias sobre mercados na organização das várias transações envolvidas em uma cadeia de distribuição e fornecimento. A integração horizontal – ou a diversificação em negócios paralelos – leva vantagem em relação às hierarquias no caso de gerenciamento de sinergias e nas transferências de capital entre elementos de uma carteira corporativa.

É interessante observar que, segundo Barney (2007, p. 319), a economia de custos de transação dá recomendações bastante diferentes quanto às decisões de escolha sobre as estratégias de integração vertical daquelas dadas pela Visão Baseada em Recursos – VBR. Nesta última, as empresas deveriam executar apenas as atividades para as quais têm competências distintivas e contratar as demais. Enquanto isso, a TCE incentiva as empresas a manter as atividades internas para as quais são vulneráveis a erros ou má-fé.

No entender de Whittington (2006, p. 99), no raciocínio de Williamson é a desconfiança, e não a competência, que determina os limites da empresa.

Se como elemento de análise de estratégias de verticalização em empresas e grandes corporações a TCE enfrenta outras teorias que apontam metodologias de tomada de decisões diferentes, no campo da análise de como as instituições afetam o desenvolvimento econômico a TCE vem se mostrando uma ferramenta bem mais poderosa.

Um grupo de pesquisadores de gestão, cujo expoente maior tem sido Nicolai Foss, vem colaborando

para a visão da firma baseada no conhecimento, a partir de uma perspectiva da TCE e da escola austríaca na qual Hayek parte da ideia básica de que o conhecimento distribuído é uma forte restrição no uso de coordenação planejada, ou seja, um problema da utilização do conhecimento, o qual não é dado a ninguém em sua totalidade.

Críticos das noções de rotinas e capacitações, os teóricos da KGA preferem a utilização de microfundamentos na pesquisa em gestão, apontando a necessidade de que maior ênfase deve ser colocada em evitar o oportunismo gerencial e reduzir os custos de transação, destacando como os conceitos de direitos de propriedade e a teoria da agência podem ajudar a melhor controlar a gestão estratégica dos ativos de conhecimento.

A KGA critica os argumentos atualmente bastante difundidos por outras linhas de análise, que destacam a importância da criação de conhecimento e o papel das redes, que cruzam as fronteiras das empresas. Não concordam que as redes tornem-se unidades de análise mais importantes do que os limites legais da firma (ou seja, aqueles que são definidos em termos de posse de bens). Questionam a falta de comprovação para o argumento de que a organização econômica estaria sofrendo uma importante transformação na economia do conhecimento, que estamos vivendo.

A KGA critica ainda a ideia de que, por conta dessas mudanças, as relações de autoridade estariam perdendo a importância, bem como a de que as definições jurídicas e patrimoniais baseadas nos limites das empresas estariam se tornando irrelevantes.

Seu ponto de partida é que, inspirada no trabalho seminal de Nelson e Winter (1982) sobre a economia evolucionária, uma vasta literatura surgiu, na qual as rotinas organizacionais, recursos e capacitações são fundamentais para explicar as idiossincrasias, as diferenças no comportamento das firmas.

No entanto, segundo Foss (2007), a maioria dos estudos dirigidos a esses fenômenos não se aprofundam nas possíveis explicações da heterogeneidade no nível de empresa. Segundo ele, é claramente importante compreender a forma como indivíduos e processos interacionais permitem e/ou impedem o desenvolvimento de habilidades e capacitações organizacionais.

Na KGA as firmas são entidades contratuais focadas em transações, caracterizadas por ativos complementares, contratos de emprego, autoridade (direitos de decisão concentrados), sendo os limites da firma definidos em termos de propriedade dos ativos, e o conhecimento organizacional é visto como conhecimento tácito coletivo, não sendo reconhecidas evidências que demonstrem sua existência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate que tem se desenrolado por mais de 15 anos sobre os méritos relativos da TCE e das abordagens baseadas no conhecimento, para justificar a existência da firma, não tem conseguido chegar a um consenso (GRANT, 2006, p. 210).

Enquanto foca as transações, a teoria da agência e a eficiência, a economia organizacional é criticada por dizer muito pouco sobre a heterogeneidade das organizações e, portanto, sobre como sustentar diferenças de desempenho. Entretanto, a literatura sobre recursos/capacitações – elogiada como uma teoria da heterogeneidade organizacional e da vantagem competitiva sustentável – vem sendo criticada pela incapacidade de abordar novas formas de organização e os respectivos mecanismos de governança, que podem ajudar a criar diferenças em capacitações.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 52):

Sabe-se que o aprendizado consiste em dois tipos de atividade. O primeiro

tipo de aprendizado é a obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes. O segundo tipo de aprendizado é o estabelecimento de novas premissas (ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas) com o objetivo de anular as existentes. Esses dois tipos de aprendizado são conhecidos como "Aprendizado I" e "Aprendizado II" (BATESON, 1973) ou "aprendizado de circuito simples" e "aprendizado de circuito duplo" (ARGYRIS; SCHON, 1978).

A Gestão do Conhecimento Organizacional, elemento viabilizador do aprendizado organizacional, não pode ficar restrita nem ao Aprendizado I – realizado através de rotinas de melhorias e gestão de informações, com foco no conhecimento explícito – nem ao Aprendizado II – realizado através de rotinas de evolução, com foco no conhecimento tácito (GOLDMAN, 2009), pois a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional certamente envolve interação entre esses dois tipos de aprendizado, que formam uma espécie de espiral dinâmica (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 52).

A Governança do Conhecimento, ao desconsiderar a criação do Conhecimento Organizacional, vendo-o como conhecimento tácito coletivo, alinha-se ao Aprendizado I, não deixando, ainda assim, de ser parte integrante da Gestão do Conhecimento Organizacional.

Em conclusão, sugere-se que as duas abordagens – Gestão do Conhecimento Organizacional e Governança do Conhecimento – são complementares e que, a partir de suas corretas conceituações, as pesquisas de suas relações, entre si e com outros importantes construtos, tais como eficiência adaptativa (NORTH, 1990, p. 80) e gestão da inovação, ganharão novo impulso, possibilitando melhor entender a heterogeneidade entre as empresas e os fatores que lhes possibilitam a longevidade.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLI, C. *The foundations of the economics of innovation*. Turin: University of Turin, 2007. 44 p.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2007. 555 p.
- COASE, R. H. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. (Org.). *The nature of the firm: Origins, evolution and development*. Oxford: Oxford University Press, 1937 [1993]. 244 p.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 216 p.
- FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 640 p.
- FOSS, N. J. The emerging knowledge governance approach. *Organization Science*, v. 14, n. 1, p. 29-52, 2007.
- GOLDMAN, F. L. *Um modelo estruturado da dinâmica da relação entre gestão do conhecimento organizacional e o aprendizado organizacional*. Salvador: KM Brasil, 2009.
- GOLDMAN, F. L. Um modelo estruturado para implantação de Gestão do Conhecimento Organizacional. In: XV SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, Bauru, 2008.
- GRANDORI, A. Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of Management and Governance*, n. 1, p. 29-42, 1997.

- GRANDORI, A. Neither hierarchy nor identity: Knowledge governance mechanisms and the theory of the firm. *Journal of Management and Governance*, n. 5, p. 381-399, 2001.
- 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 jul. 2009.
- GRANT, R. M. The knowledge-based view of the firm. In: FAULKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew (Org.). *The Oxford Handbook of Strategy*. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 203-227. 1064 p.
- HUNT, S.; SHUTTLEWORTH, G. *Competition and choice in electricity*. England: John Wiley & Sons, 1997. 252 p.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organ. Sci.*, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- MIGUELES, C. P. *Pesquisa: por que administradores precisam entender disto?*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2004. 156 p.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982. 437 p.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. *Harvard Bus. Rev.*, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organ. Sci.*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I. Apresentação sobre o tema “Synthesizing capability: A key to create a new reality, APQC's”. In: KNOWLEDGE MANAGEMENT CONFERENCE, 6., American Center for Productivity and Quality, 2001.
- NONAKA, I. *Knowledge management: Critical perspectives on business and management*. London/New York: Routledge, 2005. 1303 p.
- NONAKA, I. Strategy as distributed phronesis: Knowledge creation for the common good knowledge. In: TALISAYON, S. D. (Org.). *Management: From brain to business*. Manila: Philippines, 2007. 116 p.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Perspective Organization Science*, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: Building foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, Spring 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284 p.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.
- NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management J.*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TIGRE, P. B. Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.
- TSOUKAS, H. Do we really understand tacit knowledge? In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES,

- Marjorie A. (Org.). *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden, MA: Blackwell Publishers, 2005. p. 410-427. 676 p.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2006. 179 p.
- WILLIAMSON, O. The vertical integration of production: Market failures considerations. *American Economic Review*, v. 6, p. 112-123, 1971.
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975. 286 p.
- WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985. 450 p.
- WILLIAMSON, O. *The mechanism of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996. 429 p.
- WILLIAMSON, O. The theory of the firm as governance structure: From choice of contract. *Journal of Economic Perspectives*, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.
- WILLIAMSON, O. The economic of governance. *American Economic Review*, Papers and Proceedings, v. 95, p. 1-18, 2005.
- WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. (Org.). *The competitive challenge – Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge: Ballinger, 1987. 256 p.