

Universidade de Brasília
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
Seminário em Organização da Informação: Gestão do Conhecimento - 2/2018
Parte 2 | Seminário 1 | Gestão do Conhecimento: Interfaces
Profa. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares

Where did knowledge management come from?

by L. Prusak

IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001

Apresenta: Renato Machado
Debate: Ângelo José Penna Machado

Setembro/2018



Laurence Prusak



larryprusak@gmail.com



Larry Prusak is a researcher and consultant and was the founder and director of the Institute for Knowledge Management. This was a global consortium of member organizations engaged in advancing the practice of knowledge management through action research. Larry has been studying knowledge and learning in organizations for the past twenty five years. He has extensive experience, both within the U.S. and internationally, in helping organizations manage their information and knowledge resources. He has worked with several U.S. and overseas government agencies and NGO's, as well as having taught and lectured in many universities. In addition he has been widely quoted and has published several innovative and influential books. As well as given over 250 major speeches.

Work Experiences

- Faculty , Columbia University MS Program in Information and Knowledge Management 2011-present
- Visiting Scholar, Marshall School of Business, University of Southern California, 2010-present
- Senior advisor on knowledge and learning, World Bank, 1997-2002, 2009-present
- Senior advisor on knowledge issues, NASA (U.S. National Aeronautics and Space Agency), 2005-present
- Founder and Executive Director, Institute of Knowledge Management, IBM Corp., 1996-2002

Teaching Experiences

- Advisory Board, Columbia University MS Program in Knowledge Strategy 2010-present
- Working Knowledge Research program, Babson College. 2004-2009
- Creating the 21st Century Organization, Harvard University Business School, Executive Education Program, 2004-2007

Fonte: laurenceprusak.com

Laurence Prusak



larryprusak@gmail.com



Major Articles

- "Where Did Knowledge Management Come From", IBM Systems Journal, 2002
- "Preserving Knowledge in an Uncertain World" (with Eric Lesser), Sloan Management Review, 2003
- "Who's Bringing You Your Hot Ideas"(with Tom Davenport), Harvard Business Review, 2003
- "The Costs of Knowledge", Harvard Business Review, 2006
- "Organizational Governance of Knowledge and Learning"(with Bruce Strong, et al), Knowledge and Process Management, 2008
- "Boosting the Productivity of Knowledge Workers" (with Eric Matson) McKinsey Quarterly November 2010

Books

- Managing Information Strategically(with James McGee) John Wiley, 1994
- Information Ecology(with Tom Davenport) Oxford University Press, 1997
- Working Knowledge(with Tom Davenport) Harvard University Business School Press, 1998 Paperback edition 2001
- Creating Value with Knowledge(edited with Eric Lesser) Oxford University Press, 2003
- Knowledge Management and Organizational Learning(edited with Eric Matson Oxford University Press, 2006

Education

- B.A. History, Long Island University
- M.A. History, New York University
- All course work and examinations completed for PhD in Economic History, New York University
- M.S. Information Science, Simmons College
- Honorary Ph.D., Long Island University

Fonte: laurenceprusak.com

Laurence Prusak



larryprusak@gmail.com



Where did knowledge management come from?

by L. Prusak

IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001

Objetivo

- Analisa a história da gestão do conhecimento e apresenta insights sobre o que a gestão do conhecimento significa hoje e para onde ela pode ser direcionada no futuro

Estrutura do artigo

- Tendências sociais e econômicas
- Antecedentes intelectuais
- Práticas
- O passado e o futuro

Laurence Prusak



larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e econômicas

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

A gestão do conhecimento não é apenas uma invenção dos consultores, mas uma resposta substantiva baseada em práticas às tendências sociais e econômicas reais.

• Globalização

- A complexidade e volume do comércio global
- O declínio das economias centralizadas

• Computação onipresente

- O valor “*premium*” do conhecimento que não pode ser digitalizado, codificado ou facilmente distribuído.

• Visão centrada no conhecimento da empresa

- A empresa como uma coleção coordenada de capacidades (conhecimento), de certa forma limitada por sua própria história, limitada em sua eficácia por suas atuais habilidades cognitivas e sociais.

Laurence Prusak



larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Antecedentes intelectuais

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

•Economia

- “Se as organizações puderem gerenciar melhor o processo de aprendizado,... então, claramente, eles podem se tornar mais eficientes.”
- “No que diz respeito à aprendizagem, outro fator da gestão do conhecimento que vem diretamente da economia,..., é como explicar uma variação significativa no desempenho.”
- “Por que as organizações que têm operações globais semelhantes geralmente veem sua produção variar substancialmente, mesmo que os funcionários da empresa tenham acesso ao mesmo conhecimento, tecnologias e todos os outros ativos corporativos?”
- “A aprendizagem organizacional, é claro, tem sido um assunto e uma fonte de prática organizacional independente da gestão do conhecimento, mas as pessoas que aprendem na organização muitas vezes não conseguem levar em conta as difíceis restrições contra o aprendizado.”

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

•Economia

- "O que é a unidade de análise e como a medimos?" – “tornou-se uma questão essencial de gestão do conhecimento. Estamos fazendo um claro progresso nessa questão, buscando cada vez mais grupos e redes como os pontos focais do conhecimento organizacional.”

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

• Sociologia – Macro Perspectiva

- Rápido crescimento do setor de serviços, em detrimento ao manufaturado
- Rápido aumento da tecnologia de informação, frequentemente levando ao termo Era da Informação
- Conhecimento e criatividade como matérias centrais de tais economias
- Relação mais próxima com ciência e tecnologia
- A classe de operários manuais e não qualificados está reduzindo enquanto a classe dos trabalhadores qualificados vai aumentando
- Sociedade da Informação (*Bell*)
- Análise dos efeitos de informações novas ou incertas sobre o desempenho do mercado (*Machlup*)

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

• Sociologia – Micro Perspectiva

- “Fatos sociais” - os comportamentos reais e observáveis que devem fundamentar o pensamento sociológico. A gestão do conhecimento herdou essa preocupação pelos fatos sociais.
- “Ao invés de construir a partir da teoria, ela olha para o que as pessoas realmente fazem - as circunstâncias nas quais elas compartilham conhecimento ou não compartilham; as maneiras como eles usam, mudam ou ignoram o que aprendem com os outros.” (*Durkheim*)

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

•Filosofia e Psicologia

- Quase desde o início, a gestão do conhecimento explorou as diferenças entre conhecimento tácito e explícito, entre "saber como" e "saber o quê". (*G. Ryle, 1984 e Polanyi 1974 e 1983*)
- “Essa distinção essencial, apresentada por Aristóteles.”
- “Uma das primeiras realizações da gestão do conhecimento foi reafirmar a importante distinção de Aristóteles e começar a trabalhar com ela.”
- “Aumento dramático no valor do conhecimento tácito, não mitigado.” (*Bresnahan, 1999*)
- “Esse valor tem duas fontes: uma é a escassez - o valor da especialização que não é facilmente copiável e amplamente acessível; o outro é o papel desse conhecimento em organizar e selecionar a partir do fluxo de informações para que possa ser usado.”

Laurence Prusak



larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

•Filosofia e Psicologia

- “A psicologia também está preocupada com diferentes tipos de conhecimento, bem como sobre como e por que as pessoas aprendem, esquecem, ignoram, agem ou deixam de agir. Ela examina os processos cognitivos naturais e levanta questões de vontade e motivação que tornam impossível pensar em conhecimento em termos de transferência mecânica de doadores para destinatários.”

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

• Economia, Sociologia, Filosofia e Psicologia

- “Tomados em conjunto, o rigor conceitual da economia, a riqueza observacional da sociologia e a compreensão da filosofia e da psicologia dão à gestão do conhecimento o escopo e a essência intelectuais de que precisam para lidar com as complexidades humanas e estruturais reais do conhecimento nas organizações. “

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Práticas

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

• Gestão da informação

- “Em termos gerais, a gestão do conhecimento compartilha a perspectiva do usuário - um foco no valor como uma função da satisfação do usuário, em vez da eficiência da tecnologia que hospeda e entrega a informação.”
- “O gerenciamento de informações descobriu que nem todas as informações são criadas da mesma maneira, que diferentes tipos de informações têm valores diferentes e precisam ser tratados de maneira diferente. Essa percepção - que é mais verdadeira do conhecimento - permanece no coração da gestão do conhecimento hoje. “

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

• O movimento da qualidade

- “O movimento da qualidade se concentrou significativamente em clientes internos, processos abertos e metas compartilhadas e transparentes.”
- “Técnicas de qualidade foram aplicadas com mais sucesso aos processos de fabricação, enquanto a gestão do conhecimento tem um escopo mais amplo, incluindo processos que não parecem se prestar prontamente à medição ou até mesmo à definição clara.”
- “No entanto, muito trabalho de conhecimento envolve tornar o conhecimento visível e, portanto, desenvolver processos de conhecimento, proprietários de processos e estruturas de governança de maneiras que devem uma dívida significativa às técnicas de análise e melhoria desenvolvidas pelo movimento da qualidade.”

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

• O movimento dos fatores humanos/capital humano

- “A abordagem do capital humano tem uma base teórica forte e bem conhecida. Na prática, porém, nossa compreensão do valor do capital humano (e a importância de investir nele) tende a ser distorcida ou diluída.”
- “No entanto, muitas organizações continuam a pensar em seus funcionários e em seus programas de educação como despesas e não como investimentos.”
- “Por definição, o capital humano se concentra no indivíduo, ao passo que a maior parte do trabalho de gestão do conhecimento se preocupa com grupos, comunidades e redes.”

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

• O movimento dos fatores humanos/capital humano

- “No entanto, a gestão do conhecimento baseia-se em ideias de capital humano e tem, como uma de suas tarefas, continuar a tornar claro o valor do capital humano para os líderes organizacionais enquanto desenvolve ferramentas e técnicas para investir e obter benefícios dele. Entretanto, está se tornando mais preocupado com o conhecimento do grupo e os processos de capital social que sustentam o conhecimento do grupo. “

Laurence Prusak



larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



O passado e o futuro

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

- “Embora este ensaio seja principalmente sobre as origens da gestão do conhecimento, olhar para o passado é uma boa maneira de tentar entender algo sobre o futuro.”
- Movimento da Qualidade x Movimento da Reengenharia
- “O melhor caminho é a direção tomada pelo movimento da qualidade”

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

• Movimento da Qualidade

- “Suas ideias-chave tornaram-se tão profundamente incorporadas nas práticas e rotinas organizacionais que se tornaram mais ou menos invisíveis.”
- “A ausência da “qualidade” do centro das discussões gerenciais ocorre porque ela está integrada a eficácia organizacional.”
- “A gestão do conhecimento pode, da mesma forma, ser adotada completamente – tornando-se uma parte tão natural de como as pessoas organizam o trabalho - que eventualmente se torna invisível.”

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

Práticas

O passado e o futuro

•Reengenharia

- “... repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.”

M.Hammer & J.Champy, 1993

Laurence Prusak



 larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



Tendências sociais e
econômicas

Antecedentes
intelectuais

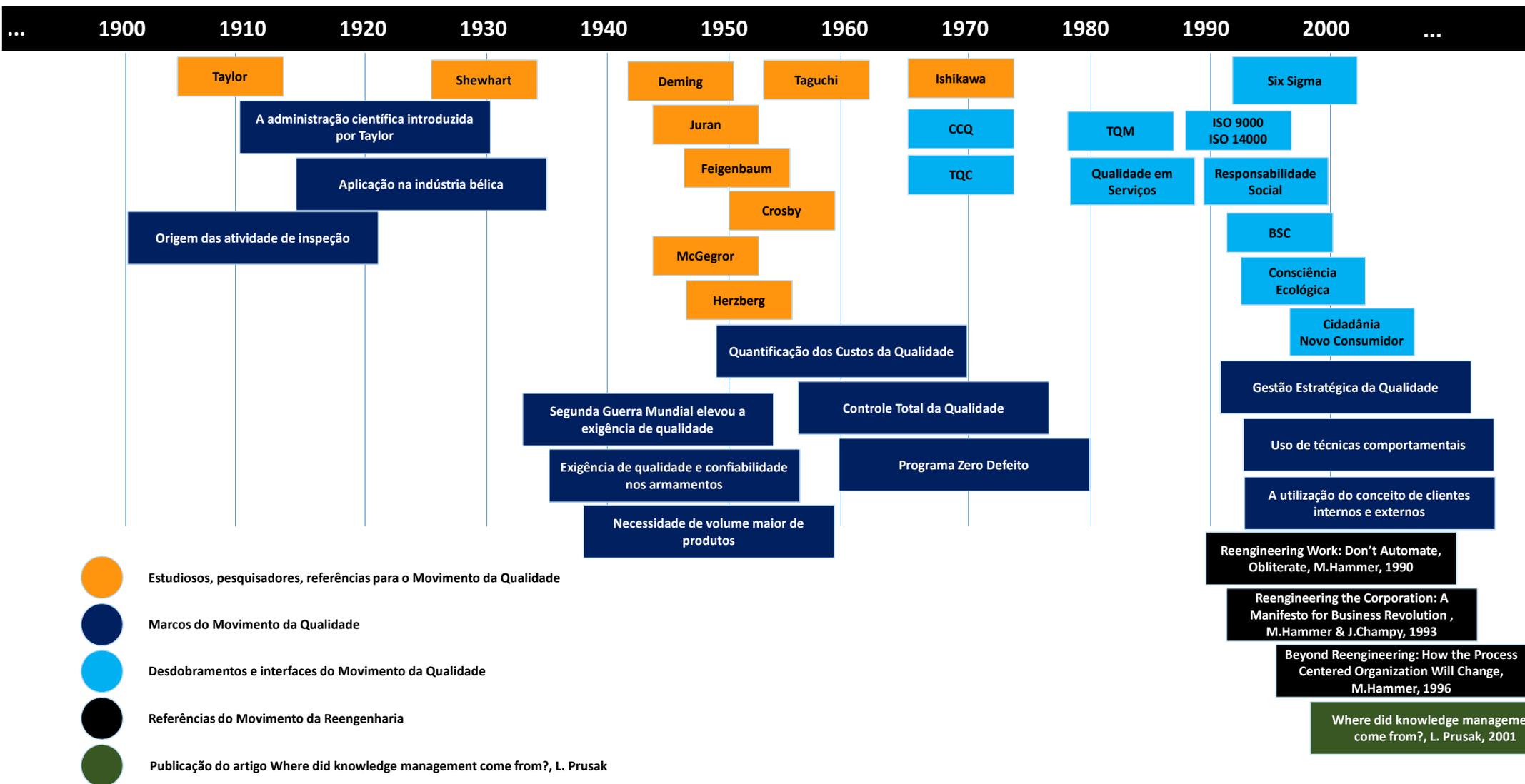
Práticas

O passado e o futuro

• Movimento da Reengenharia

- “... o movimento de reengenharia começou com intenções viáveis e valiosas, mas foi rapidamente sequestrado por uma série de oportunistas.”
- “Tornou-se um sinônimo de redução que não criou valor permanente para as organizações e ... causou muitos danos.”
- “Como resultado, o legado prático da reengenharia é quase nulo.”
- “... algumas das boas ideias em que a reengenharia avançou foram injustamente desacreditadas por sua associação com o que se tornou a reengenharia. O mesmo poderia acontecer com a gestão do conhecimento.”

Movimento da Qualidade e Movimento da Reengenharia



Laurence Prusak



larryprusak@gmail.com

Where did knowledge management come from?
by L. Prusak
IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 40, NO 4, 2001



•Referências citadas e notas no artigo

1. SG Winter, "On Coase, Competence, and the Corporation," The Nature of the Firm, Oxford University Press, Oxford, UK (1993).
2. K. Arrow, "The Economic Implications of Learning by Doing," Review of Economic Studies 29, No. 3, 153-173 (June 1962) and R. Solow, Learning from "Learning by Doing," Stanford University Press, Stanford, CA (1992).
3. See D. Bell, The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting, Basic Books, reissue edition (1999) and F. MacHlup's three books from Princeton University Press.
4. E. Durkheim, The Rules of the Sociological Method, S. Lukes, Editor, translated by WD Halls, Free Press, New York (1982).
5. The most common citations are G. Ryle's The Concept of Mind, University of Chicago Press, Chicago, IL (1984), and M. Polanyi's Tacit Dimension, Peter Smith Pub. (1983) and Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy, University of Chicago Press, Chicago, IL (1974).
6. See, for example, T. Bresnahan, "Computerisation and Wage Dispersion: An Analytic Reinterpretation," Economic Journal (June 1999).
7. Gary Becker and Theodore Schultz, two Nobel Prize winners, have prominently studied and written about human capital.
8. See, for example, D. Cohen and L. Prusak, In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work, Harvard Business School Press, Boston, MA (2001).
9. See the two books from R. Cole, The Death and Life of the American Quality Movement, Oxford University Press, New York (1995), and Managing Quality Fads, Oxford University Press, New York (1999).