

ESTÓRIAS CURIOSAS SOBRE A HISTÓRIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

M.Sc. Fernando Fukunaga¹

RESUMO

Conhecimento e gestão certamente são conceitos que obviamente já existem há certo tempo, mas, a combinação “gestão do conhecimento” é, recente. Na história recente do campo da gestão do conhecimento é possível identificar três origens que se deram em localidades bem distintas: Japão, Europa e Estados Unidos. A forma de operacionalizar a gestão do conhecimento passou por fases de sucesso e fracasso. Este estudo conta algumas histórias da gestão do conhecimento, sua origem, seu fracasso e seu estado atual. Como conclusão constata-se que os elementos das culturais de uma nação ou de um conjunto de nações próximas geograficamente, estimulam tanto o conceito quanto a forma da gestão do conhecimento, a gestão do conhecimento ainda está em constante crescimento.

Palavras-Chave: gestão do conhecimento, contexto histórico da gestão do conhecimento, origem da gestão do conhecimento.

¹ Doutorando em Administração pela PUC-SP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Designer de Fluxos de Conversação. Especialista em Conhecimento e Inovação. Especialista em Gestão de Negócios e Gestão de Pessoas. É Professor do SENAC-SP no curso de especialização em Gestão de Pessoas. É membro da Diretoria Executiva da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento como fator competitivo chegou como um ruído vagaroso às manchetes de negócios no fim da década de 1980 e começo da década de 1990. As organizações foram instiladas a fazer mais e melhor uso do tesouro oculto nas mentes dos funcionários. As firmas inovadoras formaram grupos de gestão do conhecimento, enquanto os dirigentes enfatizavam o papel especial que o conhecimento desempenharia em moldar o futuro de suas organizações (PROBST et al., 2002).

A história sempre nos mostra fatos curiosos sobre a questão a ser pesquisada, podendo se expandir até o seu esgotamento ou ainda deixando lacunas a ser preenchida por outros pesquisadores. Nosso interesse em contar essas histórias é buscar fatos que contribuíram para o nascedouro da gestão do conhecimento e sua evolução, como por exemplo, um artigo publicado por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, hoje reconhecidos mundialmente como “gurus” da gestão do conhecimento, bem antes disso que nem tinha o nome da gestão do conhecimento, porém voltado ao desenvolvimento de novos produtos.

No contexto histórico encontramos termos relacionados como economia do conhecimento; trabalho do conhecimento; e trabalhador do conhecimento, nas décadas de 1960 e 1970 (MACCHULP, 1962; DRUCKER, 1969; BELL, 1973). Há também aqueles que argumentam que a gestão do conhecimento teve seu início nas pinturas das cavernas ou inscrições rupestres, ou ainda, na comunicação falada (FRAPPAOLO, 2006).

2. História e Evolução da Gestão do Conhecimento

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi em 1986, publicaram, no renomado periódico *Business Harvard Review*, o artigo *The new product: development game*. Em resumo, o artigo apresenta seis características que as empresas deveriam adotar para competir em face ao mundo competitivo, com novas formas de desenvolvimento de produtos. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1986), as seis características no gerenciamento do processo de novos produtos são: construir na instabilidade; equipes de projetos auto-organizadas; fases de desenvolvimento que se sobrepõem; aprendizagem mútua; controle sutil; e transferência de aprendizagem organizacional. No decorrer deste estudo, compreenderemos melhor a relação dessa teoria com os conceitos de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995); porém podemos perceber três características fortemente relacionadas: construir na instabilidade; aprendizagem mútua; e transferência de aprendizagem organizacional.

Em 1991, no mesmo periódico, Ikujiro Nonaka publicou o artigo *The knowledge-creating company*, fato que iniciaria sua consagração como um dos mais respeitados pesquisadores dos tempos modernos. Carvalho (2012, p 16-17) afirma que:

A gestão do conhecimento, como entendemos aqui, veio ao mundo em 1991 nas páginas de *The knowledge-creating company*, um artigo de Ikujiro Nonaka publicado na *Harvard Business Review*, que em 1995 serviu como base para um livro homônimo (lançado no Brasil como *Criação de conhecimento na empresa*, da editora Campus) escrito pelo mesmo autor e por Hirotaka Takeuchi. Além de ocupar posição privilegiada em nossas cabeceiras, esse livro estrutura as bases do processo de criação e disseminação de conhecimento dentro das organizações – isto é a essência da gestão do conhecimento (CARVALHO, 2012, p. 16-17).

Nonaka e Takeuchi (1995) apontam que o sucesso das empresas japonesas se aloca na sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995, p. 1), entende-se por criação de conhecimento organizacional “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização com um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

No prefácio da edição coreana do seu aclamado livro *A Nova Riqueza das Nações*, Karl Erik Sveiby (1998) aponta que o movimento da gestão do conhecimento teve três origens: informação e inteligência artificial na América do Norte; criação do conhecimento e inovação no Japão; e estratégia e mensuração na Suécia. De acordo com Sveiby (2005), nos Estados Unidos o termo gerenciamento do conhecimento estava começando a ser utilizado no contexto da inteligência artificial por volta de 1986.

Sveiby (2005) relata que a maioria dos sistemas de inteligência artificial começou a não ser mais utilizada depois de um ano. Foi então que um grupo liderado por Karl Wiig (A.D. Little) começou a olhar para o papel que o conhecimento desempenhava na condução dos negócios. Segundo o autor, Karl Wiig disse na época: “Começamos a pensar em termos de criação, aprendizagem, compartilhamento (transferência) e uso ou alavancagem do conhecimento como um conjunto de processos sociais e dinâmicas que precisa ser gerenciado – com certeza, a tecnologia surgia na pauta, mas vimos mais tarde que ela não era o centro da questão. E nós não poderíamos chegar a um termo melhor do que *knowledge management*. Hoje lamentamos não ter conseguido encontrar uma descrição melhor”.

Karl Wiig usou o termo gestão do conhecimento em uma apresentação pela primeira vez em 1986 e passou a publicar vários livros sobre as experiências de sua equipe. Em 1988, Debra Amidon publicou um artigo no periódico de pesquisa *Managing the Knowledge Asset into the 21st Century*, na Universidade de Purdue. Em 1990, segundo Sveiby (2005), Karl Wiig

possivelmente escreveu o primeiro artigo do mundo com gestão do conhecimento no título – *Knowledge Management: An Introduction*, na segunda Conferência Internacional Anual da International Association of Knowledge Engineers.

A origem japonesa, segundo Sveiby (2005), deu-se em torno da equipe de investigação de Ikujiro Nonaka, desde o início da década de 1980 preocupada com a inovação e como acelerar o processo de inovação nas grandes empresas japonesas. Em 1987, um aluno de Nonaka, Hiroyuki Itami, no livro *Mobilising Invisible Assets*, identificou que as empresas norte-americanas não prestavam atenção para proteger e desenvolver ativos invisíveis, como a boa vontade dos clientes, reputação, lealdade e confiança das relações comerciais, pois estes não estavam enfatizados no balanço. Nonaka inspirou-se na epistemologia, especialmente no conceito de conhecimento tácito de Michel Polany. Em 1995, Nonaka e Takeuchi, como já relatado acima, publicaram o artigo *The knowledge-creating company*, que redefiniu o campo da gestão do conhecimento (SVEIBY, 2005).

Na Suécia, a origem tomou forma nas mãos do próprio Karl Sveiby. Sua preocupação era construir uma estratégia para uma empresa que não teria uma produção tradicional, no caso sua própria editora. O único fator de produção era o conhecimento e a criatividade dos funcionários. Eles desenvolveram uma estratégia baseada em competência, publicada como *The knowledge company* em 1986. Em 1990, com a exploração de sua abordagem estratégica, surgiu o lançamento do primeiro livro do mundo com o título *Knowledge Management*. O livro aborda de forma estratégica a gestão de recursos de conhecimento, especialmente os trabalhadores do conhecimento e não há nenhuma referência à tecnologia da informação.

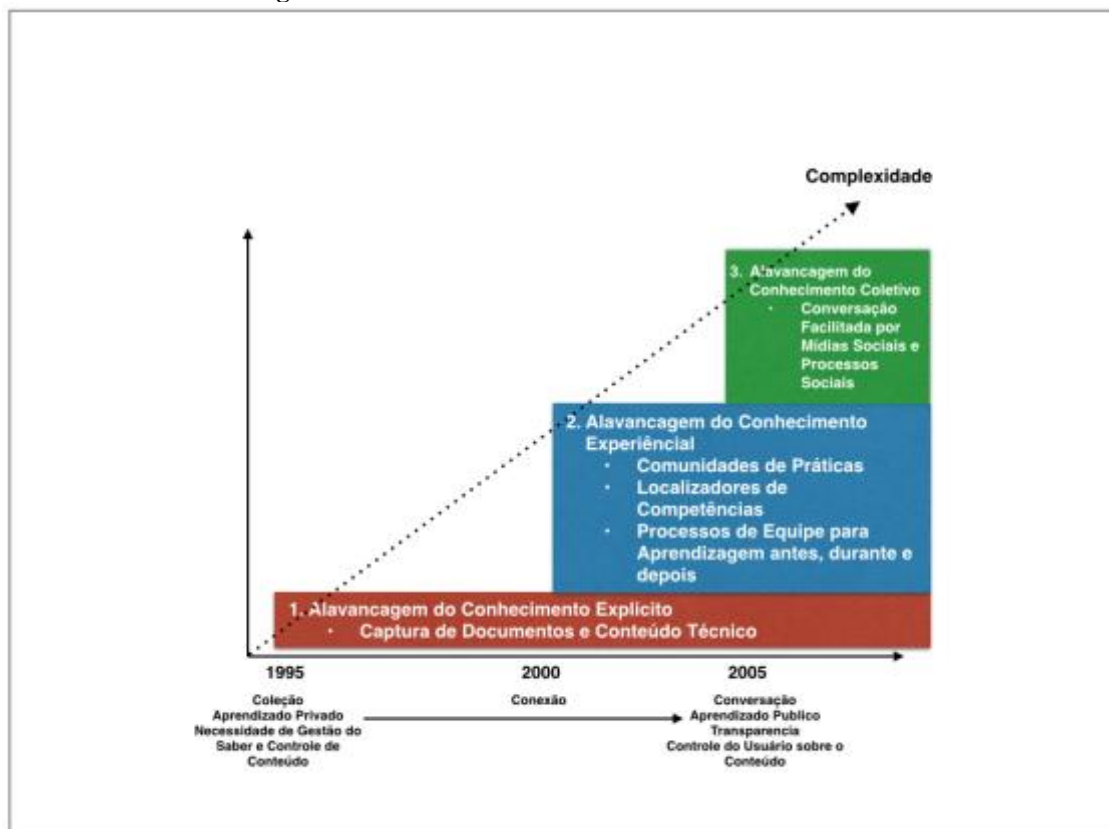
Pode-se notar certa preocupação de Sveiby (2005) sobre a relação da tecnologia e gestão do conhecimento. Esse detalhe elucidou o início da ascensão do campo da gestão do conhecimento, provocando uma abordagem de cunho tecnológico e estimulando os praticantes à construção de repositórios de conhecimento codificado e a implementação de sistemas de informações, como portais corporativos e sistemas de gerenciamento de documentos. Isso levou ao fracasso de um grande número de iniciativas, indicando a necessidade de se preocupar com questões *soft* da gestão do conhecimento como aspectos humanos e sociais (SAITO, 2007; LAWSON, 2003; GROVER e DAVEMPORT, 2001; DAVEMPORT, DELONG e BEARS, 1998).

Assim, podemos dizer que a gestão do conhecimento vem evoluindo ao longo do tempo, seja como conceito pelos pesquisadores ou na sua operacionalização pelos praticantes. Nancy Dixon (2008) – remanescente da disciplina de aprendizagem organizacional e com trabalhos importantes na área de compartilhamento ou transferência de conhecimento com obras como

The Organizational Learning Cycle: How We Can Learning Collectively (1994); e *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know (2010)* – desenvolveu um modelo para analisar a evolução da gestão do conhecimento: “The Three Era Of Knowledge Management”.

Para Dixon (2008), os profissionais de gestão do conhecimento conceituam o conhecimento a partir de uma perspectiva organizacional, o que impacta na concepção do que é gestão do conhecimento e influencia o design da estratégia de gestão do conhecimento e até mesmo sua implementação. Segundo a autora, esse conceito do que é conhecimento e como os profissionais de gestão do conhecimento os conhecem sofreu certa transformação ao longo do que ela define como as “Três Eras da Gestão do Conhecimento”: Alavancagem do Conhecimento Explícito; Alavancagem do Conhecimento Tácito; e Alavancagem do Conhecimento Coletivo, ver Figura 2.1.

Figura 2.1 – As Três Eras da Gestão do Conhecimento



Fonte: Dixon (2008).

De acordo com Dixon (2008), a nova forma corporativa de pensar sobre o conhecimento, que começou em meados dos anos 1990, foi a de que o conhecimento era um ativo organizacional; portanto, precisa ser administrado. O conhecimento foi conceituado como

algo estável, ou seja, independentemente do tempo não haveria degradação de valor, como suposição para alavancar o conhecimento explícito.

O pensamento inicial de como devemos agir para gerir esse ativo de conhecimento foi usar a tecnologia, aproveitando o crescimento das intranets, como parte da estratégia de gestão do conhecimento (Quadro 2.1). Houve esforço para recolher todo o conhecimento importante da organização e colocá-los em banco de dados. A analogia era de um repositório ou biblioteca: as pessoas armazenavam conhecimento, quem precisava poderia levar o conhecimento e usá-lo.

Quadro 2.1 – Suposições da alavancagem do conhecimento explícito

O conhecimento é um ativo a ser gerenciado como capital e terra.
É de responsabilidade da liderança gerenciar esse ativo.
Conhecimento organizacional pode ser capturado, adequado em documentos e disseminado por meio de tecnologia.
Especialistas em assinados têm conhecimento mais valioso para ser capturado.
Conhecimento organizacional é relativamente estável e pode ser estocado sem perda valor.
Colaboradores vão buscar conhecimento capturado e usá-los.

Fonte: Dixon (2008).

Conforme aponta Dixon (2008), a administração das organizações tinha muita preocupação com a qualidade e validade do conhecimento, daí a suposição de que havia uma melhor maneira de fazer determinada tarefa. Esperava-se que os profissionais de GC poderiam identificar e capturar essa melhor maneira. Algumas organização exigiam que todos implementassem a dita “melhor prática”, tornando a gestão do conhecimento um movimento em direção à padronização (Quadro 2.2). Repositórios eram tão onipresentes que, para muitos, eram sinônimos de gestão do conhecimento. Uma vez construído o repositório GC, este era posto sob a guarda de TI. Essa fase marcou a primeira Era da Gestão do Conhecimento como coleção de conhecimento ou alavancagem do conhecimento explícito.

Quadro 2.3 – Estratégias da alavancagem do conhecimento explícito

Construir tecnologia para captura conhecimento da organização em documentos.
Reunir times de especialistas para criar melhores práticas.
Design de sistema de habitação para assegurar a validade do conhecimento.
Construir repositórios para o conhecimento da organização estar acessível a todos os colaboradores.

Incentivo aos colaboradores para buscarem conhecimento para melhorar seu trabalho.
--

Fonte: Dixon (2008).

Dixon argumenta que as suposições e as estratégias combinadas acabaram por elucidar alguns problemas, tais como: (1) deixou de fora todo o conhecimento importante que estava na cabeça das pessoas; (2) houve resistências de colaboradores ao usar o conhecimento do outro; (3) conhecimento importante não é estável ao longo do tempo; e (4) deixou de fora o contexto em que as práticas seriam implantadas. Frappaolo (2006) argumenta que nessa fase alguns especialistas da indústria anunciavam que a gestão do conhecimento estava morta, mas que esse rumor era, no mínimo, exagerado e que as iniciativas de gestão do conhecimento haviam falhado em função da mistura de implementação de práticas ruins com fornecedores de software ansiosos para transformar um processo complexo em jogo de tecnologia pura.

Na primeira década de 2000, Dixon (2008) argumenta que a ênfase de conceituar o conhecimento organizacional como know-how concebeu a Era da Alavancagem do Conhecimento Tácito (Quadro 2.4). Segundo a autora, os profissionais de gestão do conhecimento aceitaram a ideia de que know-how é um conhecimento organizacional importante – e que reside na cabeça das pessoas que estão na linha de frente. Dixon afirma ainda que é muito difícil de colocar know-how em banco de dados, por duas razões: (1) é específico ao contexto ou resulta de ação em situação específica; para compartilhar com outras pessoas, exige parâmetros de situação e o que foi aprendido; (2) é dinâmico e não estável, pois a experiência é contínua e, portanto, e por isso, é o conhecimento derivado dele.

Quadro 2.4 – Suposições da alavancagem do conhecimento tácito

Para muitas organizações o know-how é conhecimento crítico, residente na cabeça dos trabalhadores de linha de frente.
Conhecimento é dinâmico e não estável.
Trabalhadores de linha de frente têm capacidade de pensar sobre seus processos e trazer melhorias efetivas.
Aprendizagem não resulta da experiência por si só, resulta da reflexão sobre a experiência.

Fonte: Dixon (2008).

Profissionais de GC voltaram-se para Comunidade de Práticas para fazer o know-how disponível (Quadro 2.5). Em 2000, houve crescente reconhecimento de que o pessoal de linha de frente tinha conhecimento crítico que não estava sendo capturado pelos peritos. Esse reconhecimento levou a outra mudança significativa – o papel da reflexão em aprender com a experiência. Daí nasceram práticas como *After Action Review*, Coleta de Conhecimento

Facilitada, *Pier Assistant, Restrospect*, que exigiam que a pessoa, ou a equipe, deveria descobrir por si só o que aprender para poder compartilhar com outros.

Quadro 2.5 – Estratégias da alavancagem do conhecimento tácito

Construção de Comunidades Práticas para compartilhar conhecimento face a face, para mudanças rápidas.
Construção de processos de reflexão para aprender com as experiências.
Construção de processos de transferências de conhecimento para transferir conhecimento de um projeto para outro.
Construção de expertise para encontrar parceiros locais que necessitam de know-how.

Fonte: Dixon (2008).

Na segunda Era, apontada por Dixon (2008), também emergiram alguns problemas: (1) o conhecimento tácito foi amplamente focado na linha de frente; (2) havia poucos processos para gerentes de nível médio e/ou nível alto para aprender com e entre si ou através de processos de reflexão ou de transferência; (3) havia pouco fluxo de troca entre os níveis hierárquicos, por exemplo, entre gestores e trabalhadores da linha de frente; (4) o aumento da complexidade das organizações não foi abordado na segunda categoria, nem as influências do ambiente externo.

Dixon (2008) afirma que estamos vivenciando a terceira Era da Gestão do Conhecimento: a Alavancagem do Conhecimento Coletivo. Conhecimento coletivo não é um novo termo para GC, mas, no passado, foi usado em um sentido aditivo: “todo o conhecimento de uma organização”. Nesse caso, o uso tem um sentido diferente para significar o conhecimento que deriva da confluência de diversas perspectivas e dados de toda uma organização e que é exercida sobre questões organizacionais importantes.

Mas, ao contrário do processo hierárquico de passar ideias e dados até chegar a alguém no topo da cadeia de comando, construía um sentido para aquilo. Nesse caso, a produção de sentido do conhecimento coletivo é feita em conjunto por aqueles que detêm essas muitas perspectivas e que possuem dados. *O sensemaking* conjunto é uma característica da alavancagem do conhecimento coletivo. Outra característica é o conhecimento criado ou construído como resultante da articulação do *sensemaking*. Ao contrário do conhecimento científico, o conhecimento coletivo não existe antes da conversa que lhe deu origem.

O conhecimento coletivo está continuamente em mudança à medida que novos dados e novos padrões aparecem. Não se trata de uma resposta definitiva, e sim entender o que é adequado para a organização, para que ela possa planejar e tomar sua próxima ação. O conhecimento coletivo é simplesmente outro tipo de conhecimento que nós, como profissionais de GC, precisamos ser capazes de abordar em circunstâncias específicas.

No Quadro 2.6, verificamos o contexto e os fatores que adicionam a necessidade de focar no conhecimento coletivo. Dixon (2008) ainda aponta que, em organizações de ponta, já possível perceber movimentos como: (1) inclusão cognitiva de diversas perspectivas; (2) conversa; (3) integração de conhecimento da organização; e (4) maior transparência.

Quadro 2.6 – Contexto e fatores da necessidade de focar no conhecimento coletivo

Contexto	Fatores
Lidar com problemas cada vez mais complexos: desafios adaptativos e problemas técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Imprevisibilidade. • Falta de acordo sobre o que exatamente é o problema. • Diferentes pontos de vista sobre o que é uma solução aceitável.
Erosão da autoridade cognitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da crença de que aqueles em posição de autoridade têm algum conhecimento e capacidade que o resto de nós não tem.
A não aplicação de GC nos processos de trabalho da alta e média gerência.	<ul style="list-style-type: none"> • Na maioria dos casos, a GC é aplicada no pessoal de linha de frente. • Fornecem recursos, mas não aplicam a si mesmos. • O conhecimento não flui de baixo para cima e nem de cima para baixo.

Fonte: Dixon (2008).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A origem da gestão do conhecimento se deu na metade da década de 1980, mas sua popularização ocorreu na metade da década dos anos de 1990. Os estudos surgiram em três regiões diferentes com culturas conflitantes: Japão, Europa e Estados Unidos, respectivamente com Ikujito Nonaka e Hirotaka Takeuchi, Erick Sveiby e Karl Wiig.

A forma operativa de massa da gestão do conhecimento foi, neste momento, concorrente com os conceitos apresentados. É possível identificar três fases da gestão do conhecimento: (1) no início existia a crença da necessidade de se explicitar conhecimento provendo uma espécie de coleção de conhecimento por meio de repositórios e soluções de tecnologia da informação; (2) com a queda dessa crença, emergiu a necessidade de gerenciar o conhecimento tácito e seu foco foi na linha de frente das organizações buscando a transferência de know-how; e (3) aqui entramos na era digital, o conhecimento coletivo tornou-se o foco, no sentido de que conhecimento deriva da confluência de diversas perspectivas.

Olhando de outra perspectiva sem viés tecnológico, ou desafios específicos, estas fases também podem ser vistas como uma escala de maturidade da gestão do conhecimento, ou seja,

as organizações intensivas em conhecimento necessitam de todos esses cuidados e talvez ideia de fases ou eras da gestão do conhecimento não condiz com a ideia de espaço-tempo vinculada a ela e sim com o amadurecimento de um processo de mudança de práticas de uma economia industrial para uma economia intensiva em conhecimento. Pois, ambas as estratégias, tanto de codificação e personalização são necessárias, a ênfase de uma ou outra vai depender do objetivo ou até mesmo dos resultados esperados de gestão do conhecimento, mas isso é uma outra estória.

REFERÊNCIAS

- BELL, D. **The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting**. Basic Books, New York, 1973.
- CARVALHO, F. C.A. **Gestão do Conhecimento**. 1ª Ed. São Paulo: Person, 2012.
- DAVENPORT, T. H.; DELONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**. Vol. 39, nº 2, January, 1998, pp. 43-57. Disponível em <http://sloanreview.mit.edu/article/successful-knowledge-management-projects/>. Acesso em 19 de maio de 2015.
- DIXON, N. M. **Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know**. 1ª Ed. Boston: Harvard Business School Press, 2010.
- DIXON, N. M. **The Three Eras of Knowledge Management. August of 2012**. Disponível em <http://www.nancydixonblog.com/2012/08/the-three-eras-of-knowledge-management.html>. Acesso em 10 de janeiro de 2015.
- DRUCKER, P.F. **The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society**. Heinemann, London, 1969.
- FRAPPAOLO, Carl. **Knowledge Management**. Atrium: Wiley, 2006.
- FUKUNAGA, F. **Cultura Organizacional como Fator de Influência no Ciclo de Gestão do Conhecimento**. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- GROVER, V.; DAVENPORT, T. H. General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. **Journal of Management of Information Systems**. Vol. 18, nº 1, January 2001. pp. 5-21. Disponível em <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1289681&CFID=675847484&CFTOKEN=92973684>. Acesso em 19 de maio de 2015.
- LAWSON, S. **Examining The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management**. Tese de Doutorado em Administração. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2003.
- MACHLUP, F. **The Production and Distribution of Knowledge in the United States**. Princeton University Press, Princeton, 1962.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SAITO, A. **Educating Knowledge Managers: A Competence-Based Approach**. Tese de Doutorado em Filosofia. School of Knowledge Science. Japan Advanced Institute of Science and Technology, 2007.
- SVEIBY, K. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. **The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**. Berrett-Koehler 1997. Disponível em http://www.sveiby.com/articles/knowledgeworkers.htm#_Toc347548299. Acesso em 21 de abril de 2014.

SVEIBY, K. **The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**. Korean Edition. 2005. Disponível em <http://www.sveiby.com/articles/Koreannewforeword.htm> Acesso em 12 de abril de 2015.

WIIG, K.M. Integrating intellectual capital and knowledge management. **Long Range Planning**. Vol. 30, nº 3, June 1997, pp. 399-405. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197902569>. Acesso em 20 de março de 2015.

WIIG, K.M. **Knowledge Management Foundations**. Texas: Schema Press, 1993.

WIIG, K.M. What future knowledge management users may expect. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3, nº 2, 1999, pp. 155-166. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/13673279910275611>. Acesso em 1 de abril de 2015.