



CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE GESTÃO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

CONTRIBUTIONS OF THE MODEL OF MANAGEMENT AND CREATION OF THE KNOWLEDGE IN THE SOCIAL ORGANIZATIONS

Maria Mavanier Assis Siquara
Nelcida Maria Cearon

Resumo: Este texto traz reflexões sobre a Criação e Gestão do Conhecimento (GC) como uma forma possível de gerenciar as organizações sociais a partir do ponto de vista dos autores Silva (2004), Neto & Teixeira (2006) e Passoni (2006). Destaca o significado e a importância atribuída por estes estudiosos à Gestão e Criação do Conhecimento nas/pelas organizações sociais como um contraponto ao modelo capitalista vigente em que a competitividade é o mecanismo de sucesso principalmente para aquelas organizações com fins lucrativos. Analisa também as contribuições desse campo do conhecimento no que se refere às questões conceituais, operativas e de modelo já construídos com essa abordagem para as instituições educativas, notadamente as Universidades. Discute a questão do conhecimento como elemento propulsor na sociedade pós-industrial, tornando-se evidente que ele é o principal fator de distinção da capacidade de produção e determinante para o desenvolvimento. Discute ainda como a GC pode transformar uma organização educativa de apenas burocrática para a condição de instituição aprendente, dinâmica e criativa.

Palavras-chave: criação e gestão do conhecimento, organizações sociais; desenvolvimento.

Abstract: This text takes into consideration the Creation and Administration of Knowledge (AK) as a possible way of administrating the social organizations from the authors' thoughts: Silva (2004), Neto & Teixeira (2006) and Passoni (2006). It emphasizes the meaning and importance given to the Administration and Creation of Knowledge by these scholars at/ by the social organizations in contrast to the valid capitalist model to which competition means a way of success mainly to those organizations with profitable objectives. It also analyses the contribution of this knowledge field as far as it is concerned to the conceptual, operative and shaped questions already ready with this approach to the educational institutions, in especial the Universities. It discusses knowledge as a propelling element in the post-industrial society, showing evidence that it is the main factor of distinction of ability to production and it means a lot to development. It is also a discussion about the way AK may change a simple bureaucratic educational organization into the condition of perceivable, dynamic and creative institution.

Key words: creation and social management of the knowledge; organizations; development.



Introdução

Em toda a caminhada da humanidade o homem tem buscado o conhecimento, quer como fundamento da própria sobrevivência, no estado de natureza primitiva, quer nos tempos da modernidade como fundamento da riqueza, do poder, da criação, da dominação ou da emancipação a depender de qual ponto de vista o conhecimento, as ciências estão a serviço.

O mesmo conhecimento que garante ao ser humano o poder de criar à serviço da vida, da libertação de povos e nações é o mesmo que também pode servir a outros interesses – a opressão, a escalada do aprofundamento da desigualdade no planeta, produzindo possibilidades visíveis de sua auto destruição. A mídia não descansa em divulgar ações humanas que poderão antecipar catástrofes, diferenciações climáticas onde não existiam ainda, mudanças na atmosfera criando conseqüências inimagináveis ao mesmo tempo em que surgem grandes descobertas científicas em prol da preservação da vida e da espécie humana. São as células tronco, a emergência da nova cultura científica com base em plantas que a alopatia, a indústria medicamentosa nenhum valor atribuía em face de seus próprios interesses, são também constatações corriqueiras com mensagens alternativas de vida para os humanos, criadas pela sua capacidade inteligível de conhecer, de poder criar, (re)criar e ao mesmo tempo utilizar o conhecimento sob determinados interesses, metas, fins e propostas.

Esse trabalho vai se ater à reflexão trazida pelos pontos de vista dos autores Silva (2004), Shigunov Neto e Teixeira (2006) e Passoni (2006) no que diz respeito a Gestão do Conhecimento (GC), e outros autores que discutem a questão do conhecimento e do Projeto Político Pedagógico na instituição educativa. Objetiva compreender que contribuições esse campo especializado das ciências administrativas pode oferecer às instituições educativas. Nesse sentido, pretende-se destacar contribuições dos mencionados autores no que se referem às questões conceituais, operativas e de modelo já construído com essa abordagem.

Na esteira do pensamento desses autores perguntamos: Qual o significado e a importância atribuída por esses estudiosos no que toca à gestão e criação do conhecimento nas/pelas organizações? Que elementos estão implicados na prática do modelo de GC na instituição educativa?

Inicialmente é necessário pensar que no modelo capitalista vigente a competitividade é o mecanismo de sucesso e de sobrevivência das organizações principalmente para aquelas com fins lucrativos (SHIGUNOV NETO e TEIXEIRA, 2006; SILVA, 2004). Esses autores advertem que no contexto atual caracterizado como sociedade da informação e do conhecimento, este último torna-se elemento propulsor da competitividade pela importância que o mesmo tem adquirido para as organizações notadamente nas últimas décadas. Para Shigunov Neto e Teixeira (2006) a influência do conhecimento é determinante, na medida em que possui a ampla capacidade de intervenção na realidade, o conhecimento moderno torna-se um poderoso instrumento para inovar e transformar. O conhecimento produzido em nossa sociedade [...] é um diferenciador entre as nações na sociedade pós-industrial, tornando-



se evidente para todos que ele é o principal fator de distinção da capacidade de produção dos países e determinante para o desenvolvimento (2006, p.221).

Na compreensão desses autores há uma forte vinculação entre o conhecimento moderno, a inovação e o lucro, uma vez que o mesmo passa a ser considerado o bem mais importante dos homens e nesse sentido determinante para o sucesso profissional tanto dos empregados quanto das organizações. Por isso mesmo, a Gestão do Conhecimento é defendida como o modelo de gerenciamento das organizações para responder de forma vantajosa aos desafios oriundos das demandas da sociedade atual.

Sob o ponto de vista de Silva (2004), a implantação coordenada da GC cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos que são facilmente imitáveis (2006, p. 143).

Nesse sentido é muito importante que os conhecimentos que as pessoas detém de forma consciente ou inconsciente sejam a base da construção das novas estratégias de organização e de gestão. Na visão de Neto e Teixeira (2006) a gestão do conhecimento é justamente a melhor forma de aproveitar o conhecimento tácito e o conhecimento explícito de uma organização, embora nem todas elas entendam dessa forma. Em grande medida dão prioridade à admissão de “experts” nas diversas especialidades do conhecimento, deixando a estes a responsabilidade do avanço e do sucesso competitivo da empresa.

Silva (2004, p.145) faz a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito, aqui considerada importante o seu destaque. Para ele o formato tácito compreende: “as habilidades inerente a uma pessoa, sistema de idéias, percepção e experiência difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa; é o conhecimento subjetivo”. Por outro lado, o formato explícito significa transferir, reutilizar e codificar diversidades de textos. Esses são facilmente organizados em base de dados, nas publicações em geral, quer em papel ou em formato eletrônico. Na criação do conhecimento, segundo o autor, as conversões entre esses dois formatos são de fundamental importância nas organizações sociais. Assim é que o investimento nos saberes tácitos dos indivíduos, dos grupos confere uma natureza de desenvolvimento singular à organização, visto que estratégias se copiam, mas os processos de criação são únicos, logo, é nula a possibilidade de imitação.

Na ótica desses autores, produzir o conhecimento a partir da própria capacidade intelectual da organização como resposta ao ambiente em constantes mudanças se converte em estratégias organizacionais que desafiam os sujeitos a criarem conhecimento, a esboçarem a capacidade organizativa a partir do potencial criativo e original dos indivíduos e, como consequência oportuniza novas possibilidades de atendimento das demandas produzidas e requeridas pela sociedade. Percebe-se que esses são aspectos organizacionais que realmente tornam as empresas mais competitivas.

Assim, o conhecimento organizacional como a capacidade de uma empresa em criar novos conhecimentos passa pela socialização, internalização e divulgação na organização e, por outro lado, precisa-se incorporá-los nos produtos, serviços e sistemas. (NONAKA; TAKEUCHI apud SHIGUNOV NETO; TEIXEIRA,1997). Com tal propósito a criação do conhecimento



na/da organização requer um processo ininterrupto de socialização dos conhecimentos tácitos dos indivíduos, transformando-os em explícitos, numa cadeia de conversão do formato tácito/explicito.

O que se percebe é que na medida em que as pessoas são valorizadas em suas experiências pessoais e estimuladas a aprender mais, conhecer mais sobre os papéis/funções que exercem dentro de uma dada organização, até a “exploração” de sua capacidade se faz com alegria, com satisfação e prazer.

Silva (2004) ressalta que um outro importante facilitador entre conhecimentos tácitos é a capacidade criativa, de inovação que existe na organização, como talentos individuais, que motivados pelo ambiente organizacional podem gerar idéias e soluções originais. Pode ainda estimular nos indivíduos o compartilhamento de experiências no ambiente de trabalho. Nesse contexto de GC e criação do conhecimento além da emergência dos talentos individuais da resultante capacidade de criação e da motivação organizacional, os recursos da Tecnologia da Informação – TI, são decisivos facilitadores para a circulação do formato explícito do conhecimento. São fundamentais na comunicação, no agrupamento dos conhecimentos explícitos e mais significativos ainda na socialização desses conhecimentos, facilitando também a internalização dos conhecimentos externalizados.

Contribuições do modelo de GC na instituição de ensino superior

É relevante refletir que mudanças estruturais da sociedade contemporânea, de alguma maneira, reciprocamente determinadas e determinantes dos desenvolvimentos científicos e tecnológicos que atingem as relações econômicas políticas e culturais impõem verdadeiras revoluções nas relações de trabalho, nas concepções de conhecimento e, em consequência, nas instituições educativas já que educação e conhecimento são eixos, tanto do desenvolvimento econômico, quanto do desafio da equidade (DEMO apud SANTIAGO, 2002, p.159/160).

Nessa perspectiva, Demo (1994) já se referia às necessidades de mudanças no contexto educativo dizendo que:

Decisivo torna-se o reconhecimento de que manejo e produção de conhecimento são os instrumentos primordiais da cidadania e da economia, levando a rever, radicalmente, a proposta educacional vigente, por ser esta absurdamente arcaica, inclusive na universidade (p. 13).

O modelo de Gestão do Conhecimento tem se vinculado às ciências administrativas, mas é possível perceber a relevância de sua aplicação em instituições educativas, notadamente, no ensino superior. Na compreensão de Passoni (2005, p. 59) a gestão universitária pode ser abordada a partir da gestão do conhecimento, uma vez que esta modalidade administrativa permite sair da pura acumulação de dados e extrair conhecimento que lhes garanta a reinvenção continuada dos saberes que lhes são próprios com efetiva possibilidade de realização da qualidade acadêmica no que diz respeito à geração de conhecimento na resolução dos problemas e conflitos que aparecem e, ao



mesmo tempo criar novos modelos organizativos e de ensino, novos métodos, novas e originais linhas de pesquisa e ações extensionistas, transformando-se assim, em uma instituição dinâmica, criativa e sempre aberta para aprender com os desafios que se apresentam no contexto institucional.

Assim, a GC permite a instituição educativa passar de uma organização apenas burocrática para a condição de instituição aprendente (PASSONI, 2005), na medida em que incorpora o processo de contínuas mudanças.

É importante perceber que a universidade que aprende que traça seu percurso de mudanças é aquela que consegue manter uma visão ampla e crítica sobre a realidade político, social, econômico e cultural e ao mesmo tempo é capaz de potencializar suas competências individuais e coletivas. Prima pela criticidade no agir e no decidir, promovendo inovações em permanente estado de aprendizagem, sendo capaz de desenvolver ações cooperativas internamente e com os diferentes atores externos à mesma. Que sabe fomentar o diálogo, a comunicação e acima de tudo, é aquela que sabe transformar seu conhecimento, gestando ações transformadoras a partir de seu papel político-histórico na sociedade em que se insere.

Consideramos que as universidades, por meio das suas funções básicas de ensino, pesquisa e extensão, não devam se reduzir à atender às demandas do mercado. Antes disso, elas têm a função de gerar conhecimento científico-tecnológico que ajude os seres humanos a se tornarem melhores na convivência planetária.

Nessa discussão vale ressaltar ainda que vivemos em um tempo no qual as organizações buscam se adequar aos movimentos de uma sociedade em profundas mutações. Nesse contexto, as instituições de educação superior se deparam com necessidades e desafios que tempos atrás, seriam inimagináveis. A era da informação, do conhecimento, da globalização, do enfraquecimento do poder do Estado e o fortalecimento do discurso neoliberal são apenas algumas das transformações que afetam a vida administrativo-acadêmica das instituições. Percebe-se hoje um discurso que aponta para alguns desafios entendidos como fundamentais nas organizações que se orientam pelo modelo de GC: a inovação, a integração e a valorização da pessoa humana, como capital intelectual.

No âmbito da gestão de pessoas no processo organizativo da instituição educativa, compreende-se a mesma deva ser vista como a gestão de uma história construída em comum, de um processo contínuo de criação de valores, de negociações de significados, de pontos de vistas diversos e de compartilhamento de responsabilidades.

No Brasil, observa-se nos últimos vinte anos o esforço do sistema nacional de educação no sentido de criar dispositivos legais, no caso a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, nº 9394/1996, que permite as instituições educativas de qualquer grau de ensino, criar seu modelo de gestão pela construção do próprio Projeto Político Pedagógico – PPP que sirva como um orientador das ações didático-administrativas de cada instituição escolar e, ao mesmo tempo, represente um instrumento regulador e de



controle da qualidade educativa. O PPP imprime um caráter singular a cada instituição, uma vez que é construído e re-construído pelos atores institucionais – professores, corpo administrativo, representantes de alunos e da comunidade externa. Nesse sentido, mobiliza conhecimentos tácitos dos sujeitos, socializa os conhecimentos explícitos da instituição e cria um novo conhecimento em vista dos desafios que se apresentam à comunidade escolar. Por este processo a instituição se cria e se re-cria continuamente. À nosso ver, esse esforço explícito no sistema brasileiro de educação, quando vivenciado pelas instituições, de alguma maneira, está circunscrito a um modelo de GC.

No entanto, observa-se que em muitas instituições educativas ainda não se incorporou uma cultura organizacional de criação e gestão do conhecimento. São muitas as dificuldades de se mudar todo um conjunto de crenças e práticas historicamente construídas. Nesse caso os dados informativos oriundos das distintas áreas administrativas - aluno, docentes, funcionários - encontram-se dispersos e sem classificação e/ou ordenação. Tal contexto exige a necessidade de se “pensar en la conversión de su modelo de gestión que utiliza información para el soporte de las decisiones a un modelo de gestión del conocimiento” (PASSONI, 2005, p. 60).

No nosso entender, particularmente na instituição universitária, cabe não só pensar um modelo de gestão como uma organização estratégica da práxis pedagógica, mas concretizar no cotidiano acadêmico-administrativo, nas várias instâncias da instituição, a sistematização do modelo de GC. É preciso reconhecer, contudo, que se na empresa há um fortalecedor da GC que é o investimento, na instituição educativa esbarra-se na falta de políticas públicas e na conseqüente falta de dotação orçamentária, impedindo ou, ao menos dificultando a concretização da qualidade pensada e planejada. Entende-se que o desenvolvimento do capital intelectual se ancora para sua efetivação, também no investimento financeiro.

Com tais reflexões buscamos nos apoiar na compreensão de Gestão do Conhecimento explicitada por Passoni (2005, p.60) onde afirma que:

La gestión del conocimiento es un proceso sistemático que se basa en la capacidad de seleccionar, organizar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, con el objeto de utilizar en forma cooperativa los recursos de conocimiento basado en el capital intelectual propio, con la finalidad de desarrollar las aptitudes organizacionales y la generación de valor.

Diante dessa compreensão é importante, na tomada de decisão de por em funcionamento um modelo de GC, considerar “as pessoas” como fatores chaves para o êxito da instituição educativa, pois somente os seres humanos são portadores da capacidade de criar, de inovar e ressignificar valores. A criação do conhecimento tem por base os dados e informações disponíveis na instituição, estes devem revelar a verdade dos fatos, isto é, serem verídicos como valor e fonte de pesquisa. Enfim, a universidade se renova e reinventa o conhecimento pela função própria da pesquisa.

Ademais, a autora nos chama a atenção sobre as etapas a serem



observadas quando se assume o modelo de GC em uma instituição educativa (p. 61 a 63): a) identificar, selecionar e organizar os dados de interesse; b) descobrir o conhecimento explorando a “memória” da instituição para transformar as informações existentes em conhecimento útil e valioso para a organização. Significa descobrir as fontes que guardam a memória dos integrantes do corpo acadêmico e administrativo. Esse processo de busca de análise permite obter o conhecimento gerado pela própria instituição a partir das informações tácitas organizadas e classificadas; c) compartilhar com os diversos atores institucionais o sistema de conhecimento. Essa socialização tem por base a avaliação, a crítica, o funcionamento e a utilidade do sistema; d) Aplicar o conhecimento necessário para resolver os problemas, para tomar novas decisões; enquanto se investiga, se aprende; e) reconhecer o papel da Tecnologia da Informação – TI, como um dos fatores preponderantes no processo de criação e gestão do conhecimento nas organizações.

A gestão do conhecimento se inscreve no enfoque multidisciplinar, nele incluso especialistas de diversas áreas com trabalho em grupo apoiado pelas ciências da informação, por sistemas especializados e pela inteligência artificial e computacional. É relevante observar que no cotidiano da vida universitária alguns obstáculos a implementação de mudanças persistem, tais como: resistências no lidar com propostas de mudanças, dificuldades na comunicação, forte cultura burocrática, visível disputa de poder, visão fragmentária do conhecimentos, dificuldade de implementação de grupos de pesquisa e falta de políticas de investimentos na capacidade inventiva dos sujeitos da instituição. Estes elementos dificultam iniciativas de modelos gestionários do conhecimento.

Reflexões conclusivas

Retomando o início de nossa reflexão bem como o seu objetivo, pontuamos algumas contribuições relevantes a partir dos postulados explicitados pelos autores estudados:

- a) é evidente a importância de se implantar um modelo de gestão que permita às organizações tomarem decisões e elaborarem estratégias de ação a partir dos conhecimentos criados com base nos dados, nas informações e que envolva experiências, contextos, interpretação e reflexão;
- b) é importante que cada organização reconheça no armazenamento de dados e pelo processo de análise uma excelente técnica de suporte das decisões;
- c) a gestão universitária abordada a partir da Gestão do Conhecimento confere a ela alto nível de qualidade, caracterizada pela originalidade, pela (re)invenção de processos, métodos de ensino, pesquisa e extensão.
- d) a GC cria nas organizações a capacidade de acompanhar e responder às constantes mudanças da sociedade atual;
- e) a falta de uma base conceitual que abranja a organização como um todo, no que diz respeito à compreensão do que significa a GC, pode ocasionar o não reconhecimento de seu valor e com isso não a incorpora como cultura organizacional, diminuindo com isso a competitividade da organização no mercado;
- f) as organizações, incluindo a universitária, demonstram não creditarem valor ao conhecimento tácito, na mesma medida que o explícito, impossibilitando a



criação e (re)invenção do conhecimento, sua capacidade de originalidade que são características próprias do formato tácito-explicito;

g) na prática é possível perceber que as organizações que valorizam seus servidores pelo que eles sabem, recompensando-os por compartilhar seus conhecimentos, criam um clima mais favorável à GC;

h) na vigência da sociedade atual a interação entre GC e TI, permite com maior sucesso o posicionamento da empresa no mercado, com respostas adequadas às demandas, daí que a TI é um dos fatores-chave ao modelo de GC.

i) no que toca a instituição universitária as TI devam se converter em fator chave no processo de criação e aplicação do modelo de GC; exige esforço ininterrupto do Departamento a partir do qual se acentua a transformação da informação disponível em conhecimento útil. Com tal propósito os recursos de TI devem estar adequados tanto no que se refere à computação quanto à comunicação.

Percebemos sua real pertinência como modelo a ser incorporado pelas instituições educativas, até mesmo para se desvelar com mais criticidade e coerência as áreas de conflito, problemas, avaliações e obstáculos à gestão pública. A nosso ver, a aplicabilidade do modelo de GC nas instituições educativas permite que as decisões tomadas sejam mais objetivas, coerentes, contextuais e com mais probabilidades de sucesso, uma vez que tem por base o conhecimento organizacional e a (re)criação do mesmo. No percurso dessas reflexões, reconhecemos as limitações a esse debate, advindas da nossa própria formação (Pedagogia), que pouco interage com esse campo do conhecimento. Percebemos, contudo, que as especialidades das áreas das ciências administrativas, econômicas e sociais, dentre outras afins, conferem maior profundidade na discussão acerca da temática abordada. Salientamos a relevância desse estudo no sentido de possibilitar a abertura de debates a cerca da Gestão e Criação do conhecimento como uma modalidade de gestão organizacional, como saberes necessários à formação do pedagogo/pedagoga.

Referências

DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; TEIXEIRA, Alexandre Andrade. Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais. *Perspect.ciência.inf*. Belo Horizonte, maio/agosto 2006, v.11, n.2, p. 220-232.

SANTIAGO, Anna Rosa F. Projeto Político Pedagógico na escola: desafio a organização dos educadores. In: VEIGA, Ilma Passos A.(Org.).*Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível*. Campinas, S.P.: Papirus, 2002.

SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, DF., maio/agosto. 2004. V.33, n. 2, p. 143-151.

PASSONI, Lúcia I. Gestión del conocimiento: una aplicación en departamentos académicos.-Gestión y Políticas Públicas, 1º semestre, v.14, n.001 – Centro de Investigación y Docencia Económicas, p. 57-73. México, 2005.

Texto aprovado para publicação em abril de 2010.