

A gestão do conhecimento nos processos organizacionais – o caso da Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina

JUARES DA SILVA THIESEN
UFSC

Resumo: O presente artigo inscreve-se como parte de uma pesquisa intitulada *Construção de cenários prospectivos- uma abordagem metodológica para a elaboração de Planos de Desenvolvimento na área da Educação*, realizada pelo autor no Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. No texto, destaca-se a importância do conhecimento como capital intangível estratégico para a reestruturação das organizações frente às demandas da chamada “nova economia” e as formas pelas quais a Gestão do Conhecimento, enquanto disciplina, vem buscando discutir e contribuir interdisciplinarmente em vários aspectos da vida organizacional. A partir dos pressupostos da Gestão do Conhecimento, analisa-se particularmente o caso da Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina (SED), organização pública que vem se preparando para um novo modo de gestão em função da política de descentralização recentemente implantada pelo Governo do Estado. Nesse aspecto, busca-se estabelecer uma relação entre o modelo de gestão vigente na SED, marcado essencialmente por uma estrutura funcional e verticalizada, com o novo paradigma que propõe uma estrutura mais horizontal em rede, orientada pela economia do conhecimento e baseada na gestão por processos. Finalmente, elenca-se uma série de conceitos sobre gestão por processos e de tarefas considerados fundamentais para que uma organização como a Secretaria de Estado da Educação possa iniciar um processo de redesenho gerencial.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Educação. Organizações. Processos.

Knowledge management in organizational processes – the case at Education State Department of Santa Catarina, Brazil

Abstract: The present article is a part of a research named: *Construction of prospective sceneries – a methodological approach to elaborate Development Plans in Education area*, completed by the author in the Engineering and Knowledge Management Program at Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. This work highlights the relevance of knowledge as a strategic and intangible wealth for organizations restructuring, in view of the requirements of so-called “new economy”, and the ways the Knowledge Management, as a discipline, is attempting to discuss and contribute, in an inter-disciplinary manner, for several sectors of organizational life. From Knowledge Management premises, here is specifically analyzed the case of Education State Department of Santa Catarina (SED), a public organization preparing for a new way of management obeying to decentralization policy recently implanted by the State Government. For this, it is necessary to set a relation between the current management model at SED – mainly characterized by a functional and vertical structure – and the new paradigm suggesting a more horizontal structure integrated in a network, oriented by economy of knowledge and based on management by processes. Finally, the author highlights a series of tasks and concepts about management by processes, considered as essential for an organization like Education State Department to begin a managerial redesign process.

Key words: Knowledge management. Education. Organizations. Processes.

INTRODUÇÃO

Três grandes processos sociais interdependentes marcam uma nova fase para o mundo atual sob os quais as organizações buscam referência para sua estruturação e funcionamento. São eles: a revolução técnico-científica ou tecnológica, uma nova economia para a sociedade globalizada e a força do conhecimento como principal ativo intangível. Estes três grandes movimentos produzem significativas implicações nos diferentes campos da vida humana e mexem profundamente nas formas de pensar, organizar e operacionalizar os processos produtivos e os ambientes institucionais.

Não é exagero afirmar que, em face desta nova realidade, os indivíduos em particular e as organizações que, de modo geral, engendram a sociedade atual, estão diante de três grandes desafios: acompanhar o ritmo das mudanças que a sociedade ocidental vem consolidando no campo da produção material, cultural, científica e tecnológica; compreender os processos de institucionalização das atividades humanas e as formas como as organizações se estruturam para adequar-se às novas exigências sociais e apropriar-se de um conjunto mínimo de conhecimentos que lhes permitam lidar bem com essa sempre nova e complexa realidade, transformando-a e transformando-se.

É, pois, sobre os pressupostos desta nova ordem e sobre suas implicações no processo de organização da educação catarinense que este artigo pretende refletir. A idéia central do texto é discutir como a Secretaria de Estado da Educação (SED), enquanto organização responsável pela coordenação da educação pública de Santa Catarina, vem se reestruturando para fazer frente às mudanças exigidas pelos paradigmas da chamada nova economia. Buscar-se-á relacionar os conceitos que sustentam os novos modelos associados à nova economia e a gestão do conhecimento com o atual modelo de estrutura e funcionamento da Secretaria de Estado da Educação (SED), enquanto organização pública do segundo setor responsável pela gestão da educação em Santa Catarina.

O CONHECIMENTO E A TECNOLOGIA COMO BASE PARA UMA GESTÃO VERDADEIRAMENTE INOVADORA NA EDUCAÇÃO. DE QUE MODO A SED VEM POTENCIALIZANDO ESSES PRESSUPOSTOS?

A capacidade de inovar é considerada atualmente uma das mais importantes características das organizações na nova economia. A melhoria contínua de seus processos é condição fundamental para acompanhar o ritmo das exi-

gências sociais e econômicas do mundo moderno. Nesse contexto, o aparecimento da organização em rede passa a ser emblemático. O conceito de sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento (Castells, 1996), caracterizado pela explosão no fluxo de informação e pelo compartilhamento de competências em redes estruturadas, constitui pressuposto básico para a gestão de qualquer organização que pretenda adequar-se minimamente às demandas da sociedade globalizada.

A Gestão do Conhecimento, como disciplina, vem buscando discutir e contribuir interdisciplinarmente em vários aspectos da vida organizacional, seja aprofundando estudos sobre aprendizagem e inteligência organizacional, sobre sistemas inteligentes de gestão, sobre comunidades de aprendizagem com abordagens mais sistêmicas ou ainda, aplicação de sistemas de alta tecnologia em ambientes organizacionais.

Nesse sentido, a gestão da educação estará tanto mais adequada ao novo modelo, quanto mais puder otimizar o conhecimento tácito e explícito de seus profissionais, convertendo-os em conhecimento organizacional como base para a capacidade de inovação.

Uma organização como a Secretaria de Estado da Educação, que tem por função básica gerir uma rede de 1400 escolas distribuídas nas 29 regiões no território catarinense, não pode prescindir da contribuição do conhecimento individual e organizacional associados ao potencial das novas tecnologias em seu processo de gestão.

Atualmente, o modo de gestão da instituição tem como base o modelo tradicional baseado na valorização das funções individuais e na otimização dos chamados silos setoriais que compõem sua estrutura. Como consequência desta forma de organização, observa-se que as funções se sobrepõem aos próprios fins da organização, a burocracia dificulta a agilidade das ações, muitas responsabilidades se perdem nas interfaces e se agrega pouco valor ao produto/serviço prestado aos clientes.

A própria forma como está disposta a estrutura das funções desta organização denuncia o caráter verticalizado e, portanto, hierarquizado da gestão. De modo bastante flagrante, é possível perceber as grandes lacunas existentes entre as funções pela compartimentalização de responsabilidades que subotimizam o todo e impedem um contato mais interfuncional. Ainda que haja um grande esforço das pessoas em desempenhar bem suas funções específicas, não há um fluxo horizontal de processos.

Segundo Peter Senge (1990), quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados, diferentemente dos casos em que as funções integram-se no conjunto dos processos. Além do mais, quando os resultados são decepcionantes, é muito difícil saber a razão. Tudo o que se pode fazer é presumir que “alguém fez alguma besteira”.

Outro aspecto que chama a atenção na atual gestão da Secretaria é o modo como as novas tecnologias são utiliza-

das. Além de não haver sistemas baseados em conhecimento que apoiem as decisões gerenciais, não existem recursos que possibilitem a mensuração do desempenho da organização. As decisões são tomadas com base nas informações obtidas em bancos de dados departamentalizados, os quais nem sempre retratam a realidade mais imediata. Por essa razão, não há intercomunicação setorial, o que aumenta ainda mais as lacunas entre uma ação e outra, impedindo o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Ainda que a rede disponha de um sistema que integre o órgão central com as Gerências Regionais de Educação e a maioria das Escolas, esse sistema é subutilizado pelas camadas gerenciais. Boa parte da informação ainda circula por via impressa, atendendo às curvas sinuosas e mal sinalizadas da burocracia que se exige em qualquer organismo estatal da velha economia. Desse modo, a inoperância, a morosidade e a instabilidade gerencial permanecem estabelecidas, sufocando qualquer esforço pessoal dos profissionais que nela trabalham. Percebe-se que os ranços da velha cultura organizacional estão fortemente presentes na SED.

O fenômeno que ocorre na gestão da Secretaria de Estado de Educação de Santa Catarina, e de modo geral nas demais organizações estatais é, em grande parte, decorrente do fato de que suas estruturas gerenciais e seus processos de trabalho foram desenhados a décadas, antes mesmo das modernas tecnologias da informação. Essa mudança tecnológica e a inserção destes novos conceitos no mundo globalizado e competitivo tornam necessário o redesenho das funções organizacionais exercidas pela maioria das pessoas, de modo a adequá-las à nova realidade. Na verdade, faz-se necessário a reinvenção dos processos gerenciais.

Num contexto político como o atual, em que o Governo propõe e implanta um forte processo de reestruturação no modo de gestão da máquina pública, tendo como mote a idéia de descentralização das ações do Estado por intermédio do fortalecimento das Secretarias de Desenvolvimento Regional, a otimização dos recursos da tecnologia e da gestão do conhecimento torna-se ainda mais estratégica. É um momento bastante profícuo para a implementação de um novo conceito de gestão em suas organizações e em particular na Secretaria de estado da Educação e Inovação.

QUE CONCEITOS SÃO FUNDAMENTAIS PARA QUE A SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO POSSA INICIAR UM PROCESSO DE REDESENHO GERENCIAL

Como já se fez referência, a Secretaria de Estado da Educação vive atualmente um momento bastante propício para iniciar, de fato, seu processo de mudança gerencial. As condições políticas e administrativas estão dadas e o desejo dos gestores é bastante evidente. O primeiro passo

para a mudança é a decisão política de mudar e este passo está dado.

Um segundo passo importante no processo de mudança é a apropriação, pelos gestores, de um conjunto de conceitos que fundamentam a nova proposta. Sem eles, o trabalho termina com a própria decisão de mudar. Mas afinal, quais conceitos são necessários e fundamentais para esse processo de mudança? É sobre eles que passaremos a refletir, relacionando-os com a realidade vivenciada hoje nos ambientes que compõem a organização educacional responsável pela coordenação da educação em Santa Catarina.

Um conceito referencial é o de gestão do conhecimento. Ele é a base de orientação que permite formular e conduzir as ações mais estratégicas em função dos objetivos de qualquer organização que pretenda adequar-se à nova economia. Existem muitos conceitos de gestão do conhecimento. Todavia, vamos assumir um dos mais claros e tradicionais conceitos da literatura, o de Prusak & Davenport (1998), para o quais, a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos de uma organização.

A gestão do conhecimento não está limitada ao uso potencial das novas tecnologias da informação e da comunicação, embora elas sirvam de base tanto para a criação quanto para o compartilhamento ou retenção da informação. A GC se estende à retenção dos talentos, à gestão de competências, à gestão da cultura organizacional, à gestão de idéias e inovação, à gestão de atração dos melhores profissionais e práticas, à gestão da transparência, além de contribuir significativamente para dar visibilidade externa à organização. Desse modo, é possível dizer que a GC se assenta fundamentalmente em dois planos interdependentes: o da otimização dos recursos das TICs e o da capacidade de gerenciamento estratégico da organização, orientado pelo conhecimento.

Empiricamente, verifica-se que este conceito ainda não está integrado no processo de gestão da Secretaria de Estado de Educação. As limitações derivam das insuficiências nos dois planos mencionados acima.

Como já fizemos referência, a SED não possui nenhum sistema inteligente para o gerenciamento estratégico de sua rede. Não há um sistema capaz de transformar o conhecimento tácito dos profissionais em conhecimento explícito, assim como não há mecanismos eficientes para a criação, retenção, compartilhamento e utilização do conhecimento. Os bancos de dados disponíveis são desintegrados e, por isso, pouco contribuem para o planejamento estratégico e para a tomada de decisão. O sistema que gerencia as informações da SED é o mesmo que gerencia todas os demais órgãos do governo, por isso não atende às especificidades e às exigências de uma organização tão complexa como a Secretaria. Além do mais, a cultura da burocracia funcional, presente das diferentes camadas gerenciais, dificulta

qualquer iniciativa de inovação e mudança.

Um segundo conceito referencial é o de gestão por processos, afinal, uma organização será tanto mais efetiva quanto mais eficientes forem seus processos. Este modo de gestão está diretamente associado aos novos modelos da nova economia, que, de modo geral, propõem uma verdadeira reengenharia dos processos organizacionais e a horizontalização das estruturas gerenciais das organizações orientadas pelo conhecimento.

Do mesmo modo que para a gestão do conhecimento, existem muitas definições para a gestão por processos. Tomar-se-á, por conta da restrição do artigo, apenas três. Para Davenport (1994), processo constitui uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Harrington (1993) o define como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. Rummler e Brache (1994) afirmam ser uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e abrangendo o “espaço em branco” entre os quadros do organograma, sendo visto como uma “cadeia de agregação de valores”.

Assim, um processo pressupõe inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão materializar-se num fluxo sempre interconectado, integrado e, portanto, contínuo, envolvendo macro-processos, processos, sub-processos e tarefas na organização. Desse modo, quanto mais horizontal e inter-relacionado for o fluxo, menor será a possibilidade de lacunas nas interfaces entre as tarefas.

Na Secretaria de Estado da Educação, as lacunas entre uma tarefa e outra são bastante evidentes. Seu organograma, disposto de forma setorial por funções, separa as atividades fins das atividades meio, atividades estas que se interconectam somente por intermédio das exigências estabelecidas nos trâmites burocráticos, ou ainda pela comunicação intersetorial emanada pela alta camada da gestão, que nem sempre envolve o todo da organização.

Um terceiro e não menos importante conceito é o de agregação de valor. O valor está sempre associado a uma medida que relaciona o homem com as coisas do mundo que o cerca, sejam elas de natureza material ou cultural. A idéia de valor cumpre duas funções básicas fundamentais: a de uso como medida monetária das propriedades que possibilitam o desempenho de uso, e a de estima como medida monetária das propriedades que tornam desejáveis sua posse.

No conceito da nova economia, o valor é um equilíbrio que a organização extrai da relação entre custos x resultados, tanto na perspectiva do fornecedor quanto do cliente. É ele quem garante o diferencial competitivo, pois atrai o cliente, energiza a organização, exige maior domínio dos processos e objetivos, e está diretamente associado

com os relacionamentos entre a organização e o cliente.

A competitividade das organizações na nova economia depende fundamentalmente da relação equilibrada entre as necessidades do cliente, suas expectativas e os recursos utilizados para a produção dos produtos/serviços. Quanto maior for a capacidade de agregação de valor ao produto ou ao serviço, maior será o nível de satisfação do cliente e, conseqüentemente, maior a efetividade da organização. Portanto, valor é um fluxo que transversa da necessidade à satisfação do cliente. É um conjunto de atividades que produz resultado para o cliente, buscando satisfazê-lo.

Numa organização pública como a educação, a idéia de agregação de valor está diretamente associada aos elos que se integram num fluxo de processos, de modo a garantir melhoria contínua na qualidade de ensino prestado aos estudantes. Essa melhoria contínua pode ser produzida institucionalmente por intermédio da otimização de recursos tecnológicos, pela formação inicial e continuada de professores, pelos investimentos em infra-estrutura, pelos arranjos pedagógicos ou curriculares, ou, ainda, por qualquer outra forma que busque equacionar a relação investimento x resultados.

Hoje se fala muito na necessidade de otimização dos recursos financeiros aplicáveis em educação, até porque nem sempre os investimentos feitos pelo poder público neste setor revertem em melhoria da qualidade e expansão do acesso a esse benefício. Agregar valor nos serviços educacionais significa gerenciar processos que garantam maior relação entre os investimentos e os resultados tanto do ponto de vista qualitativo, ou seja, da satisfação dos estudantes, quanto quantitativo, na expansão de sua oferta.

No caso específico da Secretaria de Estado da Educação, percebe-se um esforço no sentido elevar os atuais indicadores educacionais por meio de processos que agreguem valor aos serviços prestados. A descentralização das ações do Estado pelo fortalecimento das Secretarias de Desenvolvimento Regionais pode representar um bom exemplo disso. A idéia é reduzir a distância que separa o Estado da Sociedade, aproximando (no caso da educação) as comunidades e os estudantes do processo decisório, ampliando a possibilidade de participação da população no processo de gestão da coisa pública. Outros exemplos, como a ampliação da Rede Catarinense de Telecomunicações (RCT) para as escolas; a formação de professores, utilizando-se os recursos da educação à distância, e a ampliação da jornada escolar no ensino fundamental podem também ilustrar esse esforço.

TAREFAS ESSENCIAIS PARA O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO GERENCIAL NA SED

Reorganizar processos gerenciais de uma organização pública como a Secretaria de Estado da Educação é, sem

dúvida, um trabalho amplo e complexo que exige muito planejamento, decisões importantes e um conjunto de tarefas que envolvem toda a organização e a rede de relações que a ela se interconectam. A decisão pelo redesenho da arquitetura de processos gerenciais exige muita coragem para enfrentar o novo, conhecimento para orientar as ações inovadoras e, sobretudo, o desapego aos modelos cristalizados da tradicional e velha economia.

Sem a pretensão de detalhar o conjunto de tarefas que são exigidas na formulação, sistematização, disseminação e implementação de uma proposta de reestruturação gerencial de uma organização de natureza pública e complexa como a SED, destacar-se-á tão somente as atividades que, a nosso ver, são consideradas fundamentais para se iniciar um processo de mudança.

A mais importante e, por isso, mais ampla e complexa tarefa é o planejamento estratégico. Para Mintzberg (2001, p. 50),

planejamento estratégico é um processo pelo qual a estratégia da organização é formulada essencialmente num dado momento de um processo detalhado, onde todas as grandes decisões vão ser inter-relacionadas. Por isso, o planejamento força a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejamento é orientado para análise sistemática e detalhada e visa compreender o ambiente para poder influenciá-lo. A estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas e políticas de ação de uma organização em um todo coerente.

Organizações que oferecem serviços não-padronizados como educação tendem a possuir dificuldades para estabelecer e manter linhas de atuação estratégicas, por conta da variedade de situações que se apresentam e da flexibilidade necessária para responder a tais situações. Entretanto, a seleção e a perseguição de focos estratégicos podem ser úteis para realizar a missão institucional pretendida.

Atualmente, existem vários sistemas de inteligência organizacional que trazem uma série de vantagens às instituições. Pela capacidade de integração e comunicação que possuem, permitem antever tendências, projetar fluxos, evidenciar fatores de sucesso ou de fracasso, além de servir como ferramenta fundamental de apoio ao planejamento e às decisões. Enfim, esses sistemas permitem melhorar as capacidades de organização da organização.

Cabe destacar que um planejamento estratégico integra-se a um conjunto de condições objetivas, dentre as quais a decisão prévia de mudar, o engajamento de todas as camadas da organização, o mapeamento dos processos e macro-processos como diagnóstico, a existência de um bom sistema gerencial, a capacidade de investimento para a sua implementação e, sobretudo, um forte trabalho sobre aprendizagem e cultura organizacional

Outra tarefa fundamental que decorre do planejamento estratégico é a implementação de sistemas de avaliação de desempenho. Esses sistemas ou metodologias têm por

objetivo medir a eficiência e a eficácia dos processos em todos os níveis da organização, em função dos objetivos definidos pela estratégia. Existem muitas metodologias e sistemas de mensuração de desempenho que podem ser utilizados. O importante é que a organização defina bem seus indicadores, de modo a acompanhar sistematicamente as principais variáveis de seu interesse e, com isso, facilitar o processo de planejamento, visando à melhoria constante de seu desempenho. Os sistemas de indicadores são ponto de partida para qualquer ação de melhoria gerencial, até porque, como afirmam Rummler & Brache (1994, p. 167) “se o desempenho não está sendo medido, não está sendo gerenciado”.

Nenhuma das tarefas elencadas acima integra o atual processo de gestão da Secretaria da Educação. O que existe de concreto é um plano de trabalho que descreve sucintamente os programas, os projetos e as ações desenvolvidos na Rede. Não existe nenhum instrumento que controle, acompanhe e avalie as ações da SED e sequer há um sistema de avaliação da qualidade pedagógica da Educação Básica, atividade esta diretamente relacionada com a missão da Instituição. Entretanto, há um forte desejo de mudar e é este fato objetivo que, por certo, potencializará todo o processo de reestruturação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou destacar, ainda que brevemente, alguns princípios e conceitos considerados pela literatura como fundamentais para um processo de redesenho da arquitetura gerencial para uma organização pública que busca adequar-se às novas abordagens propostas pela nova economia, e que tem o conhecimento organizacional como base de orientação.

A maioria dos textos encontrados na literatura apresentam as bases conceituais das novas propostas de gestão e, geralmente, são ilustrados com casos de organizações privadas de natureza econômica. Poucos são os trabalhos que discutem os novos modelos de gestão para organizações do segundo setor, principalmente com enfoque em organizações educacionais não-universitárias, como é o caso da Secretaria de Estado da Educação. Por isso, há a convicção de que este texto representa uma contribuição significativa para o aprofundamento da discussão nesse campo.

É evidente que esta temática exige, por sua amplitude e complexidade, estudos muito mais focados e refletidos com maior profundidade e detalhamento. Todavia, a idéia inicial que definiu a estrutura da reflexão foi, de fato, destacar as implicações da Gestão do Conhecimento nos processos organizacionais, relacionando-os com a realidade e as perspectivas da Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina que, atualmente, passa por um processo de reestruturação administrativa.

As observações realizadas sobre a atual realidade da SED são resultantes da observação empírica do autor. Um

trabalho mais criterioso sobre a estrutura de gestão e o mapeamento de seus macro-processos, processos, tarefas e atividades, poderão fornecer o detalhamento da realidade com melhor precisão.

Desse modo, a idéia central da presente pesquisa está na compreensão de que processos desta natureza exigem determinados domínios em pelo menos três campos: o *teórico*, geralmente construído nos ambientes da academia pelo debate e pela produção científica; o *técnico*, construído no campo das competências de formulação e implementação dos projetos; e o *político*, que é produzido nos próprios ambientes organizacionais onde as mudanças de fato se concretizam.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, M. *The rise of the Network Society*. USA, Blackwell Publications, 1996.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge – How organisations manages Wat They Know**. Boston: Harvard Business School Press. 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (2001) - **O processo da estratégia**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookmann.

RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTA CATARINA. **Secretaria de Estado da Educação**. Disponível em: <http://www.sed.sc.gov.br>. Acesso em 10/05/2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte teoria e prática da organização de aprendizagem**. 12 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

Artigo recebido em 27/06/2008.

Aceito para publicação em 18/08/2008.