

## O MODELO ESTRATÉGICO DE BUKOWIZ E WILLIAMS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

**Gislaine Coqueiro Gorri Leme**  
Universidade Cesumar – UNICESUMAR  
[gislainecoqueiro@hotmail.com](mailto:gislainecoqueiro@hotmail.com)

**Viviane Sartori**  
Universidade Cesumar - Unicesumar,  
[viviane.sartori@unicesumar.edu.br](mailto:viviane.sartori@unicesumar.edu.br)

### RESUMO

A Gestão do Conhecimento é uma das áreas de relevância no atual mundo globalizado, em que as transformações ocorrem de forma rápida e dinâmica, pois suas práticas direcionam-se, em especial, ao desenvolvimento organizacional. Na literatura é possível encontrar diversos autores que contribuíram com essa área e desenvolveram diferentes modelos de Gestão do Conhecimento. Assim, a pesquisa em questão pretendeu alinhar uma reflexão sobre o modelo desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002), denominado de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, com vistas a contribuir com as organizações educacionais quanto ao seu desempenho administrativo e pedagógico. No presente estudo foi realizada uma pesquisa teórica para compreender o modelo proposto pelas referidas autoras alinhando a sua adoção nas organizações de ensino, tendo como base as estratégias e as táticas: Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Mantenha, Descarte, com vistas a contribuir com os gestores escolares objetivando propiciar melhorias nas ações de gestão das instituições de ensino e nas práticas pedagógicas.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Gestão Escolar; Modelo Diagnóstico de Gestão do Conhecimento.

### 1 INTRODUÇÃO

Diante da atual necessidade na busca por profissionais cada vez mais dinâmicos, flexíveis e inovadores para o exigente mercado de trabalho, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como uma área capaz de aprimorar as ações dentro da organização. Esta gestão pode ser compreendida como um processo formado por condutas referentes a criação, codificação e a disseminação do conhecimento objetivando o crescimento sustentável dessas organizações. Assim, “a Gestão do conhecimento atua num processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização”.

(CHIAVENATO, 2008, p. 190)

Essas condutas por meio da transformação do conhecimento são cada vez mais necessárias na dinâmica do mundo globalizado, em que as transformações ocorrem aceleradamente. Segundo Freire (2011, p. 87) “o conhecimento envolve a constante unidade entre ação e reflexão sobre a realidade”. A GC é um campo de estudo focado no progresso organizacional através de práticas da utilização do conhecimento. Para Gonzales et al, (2018, p. 251):

*A GC é um processo com fases específicas, as quais têm como objetivo central a disseminação do conhecimento para sua posterior reutilização por outros indivíduos e grupos e conseqüente transformação de seu conteúdo, gerando novos conhecimentos. O sucesso da implementação desse processo é condicionado ao desenvolvimento de características organizacionais adequadas que propiciem o desenvolvimento de quatro fases: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.*

Diante da afirmativa do autor, a GC, com seus métodos e técnicas pode ser capaz de contribuir para a melhoria e efetivação dos processos educacionais, tanto nos setores direcionados à administração dessas instituições, quanto aos setores responsáveis pelas práticas pedagógicas.

## **2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A GC é um campo difícil de mensurar, portanto, é importante verificar as estratégias de desenvolvimento de gestão do conhecimento de forma eficaz. Dessa forma, muitos autores desenvolveram modelos próprios de gestão do conhecimento, conforme sua percepção sobre o tema.

Dados os diferentes modelos, entende-se a necessidade da estruturação da Gestão do Conhecimento, de forma a ampliar seu entendimento e fomentar a utilização do conhecimento nas organizações. Conforme supra indicado, Bukowitz e Williams buscam a resolução de tais necessidades, mediante modelo composto por dois processos que partem da avaliação inicial e definição de conceitos para implementação de práticas que geram e mantêm o conhecimento. Denominado Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, os processos se dividem em: tático, que coleta as informações e as utiliza para gerar valor para a organização; e estratégico, que busca alinhar o conhecimento da organização às suas estratégias de negócio.

Caracterizado por ser prático e organizado possibilitando, portanto, a busca de uma GC eficaz, o modelo desenvolvido por Bukowitz e Williams procura identificar a capacidade e as adversidades, disponibilizando técnicas e instrumentos direcionados à melhoria da gestão nas organizações. Analisando os processos de forma separada temos:

### **Processo Tático**

- **Obtenha:** Adquirir informações úteis para as tarefas, buscando eficiência nos processos deve ser a atividade inicial; não se pode mais atuar sem informação.
- **Utilize:** Para Bukowitz e Williams (2002), deve-se buscar novas soluções combinando as informações; inovações ao utilizar a informação é imprescindível assim como encorajar a criatividade, o uso de equipamentos e tecnologias ao fazê-lo.
- **Aprenda:** é a educação formal do colaborador dentro das organizações, ou seja, uma aprendizagem que ocorre dentro do ambiente de trabalho. De acordo com os autores, a aprendizagem cotidiana dentro do ambiente de trabalho tornou-se uma tática formal dentro das organizações na busca pela competitividade.
- **Contribua:** está relacionado ao compartilhamento do conhecimento, portanto, a transferência do conhecimento individual para a organização. Instigar o compartilhamento e estabelecer uma infraestrutura para tal são elementos fundamentais.

### **Processo Estratégico**

- **Avalie:** avaliar as novas formas de gestão do conhecimento e a qualidade com que as ações são desenvolvidas dentro das organizações é uma forma de elevar o nível do conhecimento. Para Bukowitz e Williams (2022) num mercado cada vez mais competitivo no qual vivenciamos, o capital intelectual possui um valor incalculável e esse valor é na maioria das vezes alcançado através da avaliação das ações desenvolvidas dentro da organização.
- **Construa e mantenha:** esta atividade estratégica busca garantir que o conhecimento torne a organização cada vez mais competitiva. Para os autores, os relacionamentos pessoais e a cultura praticada dentro da organização são importantes para a criação do conhecimento. A utilização do conhecimento construído é necessária para que este não se perca.
- **Descarte:** descartar o conhecimento que não agrega nenhum valor a organização também é um processo estratégico; o descarte pode indicar oportunidades para a organização transformar suas informações em ganhos para a empresa.

Considerando os processos do modelo Diagnóstico de Gestão do Conhecimento e o ambiente escolar como ambiente organizacional, o uso do modelo proposto pode viabilizar as ações dos gestores escolares, corroborando em seus processos e busca de soluções, tendo como

objetivo fundamental, a gestão escolar eficiente e eficaz nos setores administrativos e pedagógicos.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O livro “Manual de Gestão do Conhecimento” escrito por Wendi R. Bukowits e Ruth L. Williams em 2002, colaborou na compreensão e sistematização do modelo de gestão em que as práticas obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir, manter e descartar são referências da Gestão do Conhecimento para a busca do êxito de uma organização.

Conforme exposto, este trabalho teve como meta verificar as práticas da Gestão do Conhecimento propostas pelas autoras Bukowitz e Williams (2002) e alinhá-las na gestão escolar. A análise teórica mostra a importância dos modelos de GC baseadas nas propostas abordadas em cada uma das etapas (obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir e manter e descartar) para as ações gestoras, pois viabiliza a criação e o compartilhamento do conhecimento do indivíduos pertencentes à instituição em questão.

Os desafios encontrados pelas organizações, independente da natureza de sua atuação, encontram no modelo proposto, meios de ações pautadas em estudos teóricos e que podem respaldar as ações práticas. Um exemplo são os processos táticos nas organizações de ensino (obter, utilizar, aprender e contribuir) que se tornam formas de aprendizagem através da experiência e de compartilhamento do conhecimento.

Esses processos táticos podem ser inseridos nas instituições de ensino com grande probabilidade de resultados satisfatórios, visto que esse modelo é validado em organizações. Portanto, considerando que as instituições de ensino são organizações, a adaptação do modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) pode se tornar uma ferramenta no apoio à gestão escolar.

### **REFERÊNCIAS**

BUKOWITZ, Wendi R; WILLIAMS, Ruth L. **Manual da gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002  
validation: broader perspective for global organizations. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 13, Issue 1, p. 3-12, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2008.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para liberdade e outros escritos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; MELO, Tatiana Massaroli. Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. **Transinformação**, Campinas, v. 30, n.2, 2018. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.1590/2318-08892018000200009>.