



UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA.

Área temática: Gestão do Conhecimento Organizacional

Rita de Cássia de Jesus
ritacassia@cp2.g12.br

Stella Costa
ritacassia@cp2.g12.br

Resumo: *A globalização vem exercendo forte pressão para que as empresas exerçam a prática da responsabilidade social. Para alcançar esse objetivo, diversos órgãos internacionais vêm incentivando essas empresas a adotarem códigos de conduta relacionados à preservação do meio ambiente, às condições de trabalho e ao respeito aos direitos humanos. No contexto atual, é necessário também que o Estado, através das instituições de ensino, fomente o pensamento crítico e a cidadania, gerando à comunidade conhecimentos que permitam a compreensão e o enfrentamento dos desafios locais e mundiais. Neste cenário, é fundamental repensar a pesquisa e a extensão no meio acadêmico com o objetivo de proporcionar uma relação transformadora, por meio da qual a instituição e a sociedade obtenham ganhos através da democratização do conhecimento acadêmico. Dessa forma, evidencia-se o compromisso social das diversas instituições de ensino em relação à responsabilidade social. O presente trabalho dá destaque ao papel do ambiente institucional em induzir as ações de responsabilidade social nas instituições públicas. Objetiva-se também trazer como colaboração a gestão do conhecimento como ferramenta no auxílio da implantação da responsabilidade social no ambiente organizacional.*

Palavras-chave: *Responsabilidade social, Gestão do Conhecimento, Gestão Pública, Aprendizagem Social.*

Introdução

Devido a crescente importância do tema responsabilidade social (RS), desde os anos 80 o mesmo passou a fazer parte de uma agenda voluntária do setor empresarial relacionada ao desenvolvimento de projetos e ações sociais. A partir de 1990, o assunto passa a fazer parte da agenda internacional, ampliando seu leque de ação, do setor empresarial às instituições governamentais.

Conforme relato da Agenda Ambiental de Administração Pública¹ (A3P, 2009) no âmbito do setor empresarial, a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito que expressa a decisão de contribuir voluntariamente em prol de uma sociedade melhor e um meio ambiente mais equilibrado e sadio. Os compromissos assumidos de forma voluntária pelas empresas vão além das obrigações legais, regulamentares e convencionais que devem obrigatoriamente ser cumpridas. As empresas que optam por investir em práticas de responsabilidade social elevam os níveis de desenvolvimento social, proteção ao meio ambiente e respeito aos direitos humanos e passam a adotar um modo de governança aberto e transparente que concilia interesses de diversos agentes em um enfoque global de qualidade e viabilidade. Muitas empresas têm desenvolvido os seus programas de responsabilidade social segundo a abordagem do “*triple bottom line*”, que se constitui na principal ferramenta do Índice de Sustentabilidade da Dow Jones (*Dow Jones Sustainability Index*) da Bolsa de Valores de Nova Iorque e do Índice de Sustentabilidade Social (ISE) da Bovespa.

Além das iniciativas internacionais, outras nacionais e Inter setoriais relacionadas ao tema e ao amplo escopo da responsabilidade socioambiental surgiram no mundo inteiro e têm envolvido e despertado o interesse não apenas do setor empresarial, mas também dos governos, em diversos países, que cada vez mais tem incluído o tema em suas agendas. Da mesma forma que o conceito, as práticas relacionadas à responsabilidade socioambiental estão em contínuo processo de construção e aperfeiçoamento. Atualmente, existe um grande número de ferramentas que estão sendo oferecidas como alternativas para os setores empresarial e governamental com vistas a promover avanços em seus projetos, tornando-os mais transparentes e incluindo a participação social. Além das várias iniciativas nacionais e internacionais sobre RSA, é importante destacar ainda o processo de construção da ISO 26000, cujo objetivo é estabelecer um padrão internacional de diretrizes de Responsabilidade Social (A3P, 2009).

Segundo Barata, Kligerman, Minayo-Gomes (2007), a A3P pretende instaurar um processo de construção de uma nova cultura organizacional na Administração Pública, visando a conscientização dos servidores para a otimização dos recursos para o

¹(A3P) foi criada em 1999, e é um programa desenvolvido pelo Ministério do Meio Ambiente que tem caráter voluntário e se propõe a inserir critérios ambientais na área do governo. Acessado em 20 de dezembro de 2015 <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p>



combate ao desperdício e para a busca de uma melhor qualidade no ambiente de trabalho.

Essas constantes mudanças impulsionam as organizações a adotar novas formas no critério de valorização de mão-de-obra, que passa a ser voltado para a qualificação mental, tornando decisivas a criação e a manutenção do aprendizado como instrumento de obtenção de vantagem competitiva.

Essa identificação poderá acontecer através da gestão do conhecimento, que é uma das ferramentas de aumento do capital intelectual. Conforme Terra (2007), a gestão do conhecimento é uma forma de gerir uma organização, um grupo de pessoas ou mesmo uma região, por meio de interação entre estes atores, utilizando-se de mecanismos de transformação de conhecimento tácito ou individual em conhecimento explícito, de forma que este possa ser disponibilizado como vantagem competitiva.

Neste artigo será abordada na perspectiva da Gestão do Conhecimento como instrumento para ações práticas e estratégicas objetivando-se a conscientização da Responsabilidade Social e assim alcançar os resultados sustentáveis da missão institucional.

As disciplinas Gestão do Conhecimento e Responsabilidade Social foram pesquisadas nos artigos de autores de maior relevância teórica dentro dos temas como aporte para responder o seguinte questionamento: Como a Gestão do Conhecimento poderá contribuir para a implantação da cultura de responsabilidade social na instituição pesquisada.

Este artigo se divide em sete partes. Iniciamos com o relato da RS e sua interação com a Gestão do Conhecimento. Após na metodologia relatamos como delimitamos o tema. Em sequência conceituamos a responsabilidade social nas Instituições Federais de Ensino. Em seguida, a interação da gestão do conhecimento com a gestão humana e em sequência, a aprendizagem social. Finalizando, os resultados dos referenciais teóricos são apresentados para análise das considerações finais

1. Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho foi feito um levantamento bibliográfico em documentos que descrevessem pesquisas que abordassem a relação da Gestão do Conhecimento com a Responsabilidade Social. A seleção desses documentos foi realizada através do Portal de Periódicos da CAPES, fazendo buscas na base Scopus. Foi também consultado para esse trabalho a base Sciello (*Scientific Electronic Library*), em dezembro de 2015.



Como estratégia de busca, as seguintes palavras-chave foram adotadas: “gestão do conhecimento” e “responsabilidade social”, tanto na base Scopus quanto na base Scielo.

Com o objetivo de delimitar preciosamente o tema, foi utilizado os filtros de pesquisa: palavras-chaves, autor, assuntos com base nos temas e também trabalhos científicos. Com esse procedimento chegou-se ao total de 60 referências que comporão a base conceitual deste artigo, conforme apresentado nos quadros de referência abaixo:

Quadro 1- Referências utilizadas

Tipo de material	Número de referências	% em relação ao total
Artigos científicos	30	50
Livros	10	16,67
Artigos de encontros científicos	06	10
Teses e dissertações	10	16,67
Documentos eletrônicos	04	6,67
Total	60	100

2. A Responsabilidade Social nas Instituições Federais de Ensino

Segundo conceito adotado por uma série de instituições, como *Business for Social Responsibility* (BSR), *Corporate Social Responsibility* (CSR-Europe), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, *International Finance Corporation* (IFC), *Sustainability Institute*, *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), organizações pelo desenvolvimento sustentável, Responsabilidade Social é definida como uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, e não apenas dos acionistas ou proprietários.



Isto demonstra que os negócios “estão sendo avaliados não só pela performance financeira como também por suas contribuições sociais” (MIRANDA; AMARAL, 2011).

Contudo, as organizações não devem estar preocupadas somente em implantar gestões que apoiem programas e projetos socioambientais. Incorporar o conceito de Responsabilidade Social significa respeitar os direitos coletivos, proporcionar melhorias na sociedade por meio da inclusão social, cultura, educação, esporte, saúde, assim como contribuir para a proteção ambiental. Com essas ações garantir-se-á a transparência, a admiração de seus *stakeholders*, a elevação de sua reputação perante o mercado e a sociedade e, conseqüentemente, o ganho financeiro (MIRANDA; AMARAL, 2011)

Segundo Patrus-Pena e Castro (2010), a empresa é convidada a fazer parte do aprimoramento da qualidade de vida social e, ao lado das entidades sem fins lucrativos e dos órgãos governamentais, a empresa ética assume o compromisso de atrelar a dimensão social aos seus objetivos. Porter e Kramer (2011), deixam claro que a dependência mútua de empresas e sociedade significa que tanto decisões empresariais quanto políticas sociais devem seguir o princípio do valor compartilhado, que representa a geração de benefícios para os dois lados, ou seja, para a empresa responsável pela ação e para os *stakeholders* em tela.

A crise instituída pelo capitalismo traz à tona a redefinição de valores éticos e sociais, bem como novas discussões em torno da relação entre as instituições públicas e privadas (COSTA M., 2011). Nesse contexto, ocorre uma descentralização do papel do Estado em relação às políticas sociais e a sua governança, que segundo Costa M.(2011) com a governança (*governance*) amplia-se o conceito restrito de economia da gestão pública, vislumbrando-se uma visão mais ampla que englobe as dimensões econômica, política e social aumentando a capacidade do governo de atuar.

Fica claro a necessidade de articulação entre os vários setores da sociedade para que se “viabilize os ideais de equidade, justiça social, redução do clientelismo e o aumento do controle social sobre o Estado” (COSTA M., 2011).

Assim, onde muitas vezes o Estado está ausente, a universidade consegue chegar pois trata-se de uma parceira privilegiada na elaboração do planejamento estratégico dando suporte no desenvolvimento da cidade ou na região em que se localiza (PINTO,2012).

Para Costa M.(2011), Freitas e Araujo (2010), bem como Pinto (2012), na tentativa de minimizar as desigualdades sociais, a nova cultura política do Brasil pressupõe que as universidades, mais do que contribuições intelectuais, se envolvam em projetos que promovam o desenvolvimento econômico e social. Assim, a Responsabilidade Social é transferida do estado para a sociedade como um todo, em função da corresponsabilidade dos entes sociais.



Conforme salienta Barros e Freire (2011), deposita-se nas Instituições de Ensino Superior (IES) a esperança de transformação social pressupondo-se uma responsabilidade intrínseca e sua existência. Sua obrigação ultrapassa o sistêmico, abarcando a realização integral do ser humano como indivíduo e cidadão.

Enquanto espaço privilegiado de produção do conhecimento, as Instituições Federais de Ensino podem incorporar debates éticos a fim de conscientizar seus atores (docentes, discentes e corpo administrativo) em relação a sua função na sociedade, tornando-os parceiros e corresponsáveis pelo desenvolvimento social da comunidade e gerações futuras (BARROS; FREIRE, 2011).

Na visão de Barros e Freire (2011), Calderón, Pedro e Vargas (2011) e Morosini (2008), cabe às IES não somente a preparação dos educandos para o mercado de trabalho, mas o enfrentamento das questões sociais, por meio da ampliação de seu foco de visão. É fundamental não desconsiderar vínculos identitários, valores éticos, a articulação entre a intelectualidade e as demandas sociais emergentes, assim como a participação ativa nas ações exteriores ao ambiente da academia. A reflexão teórica e a investigação deverão estar presentes na prática cotidiana de docentes e discentes, pois o exercício da capacidade reflexiva proporcionará uma visão crítica e criativa que será útil na elaboração de propostas para a solução de problemas, nos vários setores da atividade humana. Desta forma, é necessário que as IES se comprometam com a disseminação do conhecimento junto a sociedade, para que as gerações futuras possam desfrutar de melhor qualidade de vida.

3. A interação da Gestão do Conhecimento com a Gestão Humana

Na atualidade o conhecimento se percebe como uma fonte de poder em todos os tipos de sociedade. Se antes o capital e a terra eram sinônimos de riqueza, hoje o é o conhecimento, e as empresas e organizações não são alheias a esta tendência. Por isso, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento cobram especial relevância, não só como fonte de riqueza, mas sim como mediadores no processo de incremento da produção e a competitividade empresarial (RIOS, 2013).

O avanço tecnológico das últimas décadas mostra que o ser humano entrou por um caminho sem volta, cada vez mais dependente e de uma busca incessante por evolução e rápida superação de desafios crescentes de incertezas e de mudanças. Porém paralelamente à celeridade e à competitividade desse contexto, as empresas precisam buscar novos modelos de organização que possibilitem seu desenvolvimento sustentável e que ao mesmo tempo considerem seus valores e crenças, sua identidade (RODRIGUEZ E RODRIGUEZ, 2013).



Neste contexto, assume papel importante a discussão do conhecimento, da humanidade associada a esse valor e como sua utilização pode ser decisiva para as organizações na geração de seus produtos e serviços competitivos. Alguns autores (Grant,1996; Nonaka, Takeuchi e Toyama,2002) ratificam esta ideia e defendem que a habilidade para fazer gerar o conhecimento pode ser um fator decisivo para que a empresa se mantenha competitiva no mercado (RODRIGUEZ E RODRIGUEZ, 2013).

Nesse sentido, David e Muñoz (2003) sustentam que a gestão do conhecimento da organização demanda modelos integradores que vão mais além do que informar as pessoas, o que quer dizer que é importante a aprendizagem e não só a compreensão da informação. Este aprendizado deve estar diretamente relacionado com os modelos tanto pedagógicos como de gestão que se acomodem as necessidades e realidades da organização e que idealmente se encontre ligados ao processo de gestão humana.

Ao contrário da informação, o conhecimento está relacionado a crenças e costumes. Outro ponto de separação conceitual importante é a relação do conhecimento com a interação, a ação, a atitude que visa alcançar uma finalidade específica. Por fim, tanto na informação quanto no conhecimento, é importante observar que esses dois conceitos dizem respeito ao significado dentro de um contexto e são criados a partir da interação entre pessoas. A informação seria, então, a via, o fluxo de dados que vão tornar possível a geração do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Segundo (Rodriguez e Rodriguez, 2013), gestão do conhecimento pode ser entendida como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, promover sua disseminação interna e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas. Assim, emerge a gestão do conhecimento nas organizações, surgindo a partir de seu princípio mais fundamental: o conhecimento humano.

Assim como é necessário que a aprendizagem esteja vinculada a gestão humana, também se requer incorporar as preocupações sociais, laborais, de meio ambiente e de direitos humanos, como parte de sua estratégia de negócios e também da dupla função de servir como catalisador das demandas sociais e ajudar a realizar os processos de gestão humana nas organizações (RIOS, 2013). Desta perspectiva, Lozano (1999), Cortina (2003) e Sen (2003) descrevem a responsabilidade social e a responsabilidade com o entorno como fontes de geração de valor para a gestão humana, acrescentando que, quanto maior o trabalho interno nesses aspectos do processo de gestão humana, maior será a responsabilidade da empresa com seus empregados e com o entorno, produzindo melhores resultados e maiores impactos positivos no cenário social.

Por sua parte, Garzón (2006) determina que a aprendizagem organizacional é a base da gestão do conhecimento, e este, por sua vez, é a base da geração de capital intelectual nas organizações. Nesse sentido, esta geração e desenvolvimento do capital intelectual toca diretamente com o saber fazer da empresa e de seus empregados, e com as diferentes aceitações da responsabilidade social.



Nesse ponto se encontram a responsabilidade social e a gestão do conhecimento como formas não só de gerar produtividade e competitividade empresarial, mas como aspectos que determinam em grande medida a gestão da organização (RIOS,2013).

Conforme as pesquisas realizadas por Saldarriaga (2007) ainda se constata que na maioria das empresas as tendências de gestão humana utilizadas são a gestão por competência, o *outsourcing* e os planos de carreira, o câmbio organizacional, entre outras e de uma e outra maneira, estão intimamente relacionadas com a responsabilidade social e a gestão do conhecimento. Ainda que estas não assumam como estratégias de gestão humana, se encontram presentes nas ações cotidianas das empresas, nos seus processos de gestão de talento humano e, até certo ponto, determina a maneira em que se implementa as estratégias utilizadas. Entretanto, configuram a responsabilidade social e a gestão do conhecimento como estratégias de gestão humana que vão tomando forma e incidindo de maneira direta na administração das pessoas na organização.

Nesse sentido, as muitas empresas recorrem ao caminho traçado por Aktouf (1988) quando afirma que a administração deve deixar de ser mecanicista como tem sido, e de considerar o humano como uma máquina, pois o ser humano por sua natureza tem sempre presente a necessidade de sentir-se envolvido e interessado no que faz. Isto é, o ser humano é um ser que necessita ser reconhecido e valorizado como um ser integral e não simplesmente como uma engrenagem a mais no processo de produção. Esta concepção implica a integração da aprendizagem e do conhecimento da organização como parte cotidiana da administração e a aplicação do conceito de Responsabilidade Social pelas pessoas que formam parte da organização.

4. A Organização que Aprende

Segundo Senge (2013), não há nenhum grande segredo para tornar uma corporação ainda mais bem-sucedida. Existem apenas cinco disciplinas que, quando postas em prática por elas e por seus funcionários, garantem o sucesso pleno e um crescimento vertiginoso. São elas: Domínio pessoal; Modelos mentais; Objetivos comuns; Aprendizado em grupo e Pensamento sistêmico. Contudo, para o autor a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é o ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade para aprender, a organização não a terá.

Conforme Albuquerque (2011), a aprendizagem está relacionada às mudanças organizacionais, e é a base para constituir capacidades e competências organizacionais. Para Guns (1998), a aprendizagem organizacional é a aquisição de conhecimentos,



habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuam a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização. Para Quel (2010), se bem administrado, o equilíbrio do triple da sustentabilidade pode proporcionar à empresa a obtenção de fatias substanciais de mercado, através da exploração das oportunidades de inovação trazidas pela busca de processos e produtos sustentáveis. Mais ainda, a atenção às dimensões sociais possibilita ganhos no capital humano da organização, o que é o principal impulsionador da excelência na execução dos processos organizacionais.

Quando se analisam sistemas de gestão e mais especificamente os Modelos de Excelência², é possível compreender o conceito de organização humanizada - que valoriza o capital humano dando espaço para processos criativos que tragam benefícios à organização. Valorizando o conhecimento e incentivando o aprendizado a empresa tem sua capacidade aumentada, o que pode trazer retornos financeiros e estratégicos (LIMA et al, 2011).

A tabela a seguir demonstra como algumas das formas de aprendizagem está inserida no sistema de gestão como a ISO 90001 ISO 14001 e OHSAS 18001:

Componentes dos sistemas de Gestão e ocorrência da aprendizagem

Componentes	Como ocorre a aprendizagem
Não conformidade	Quando uma Não Conformidade é detectada os colaboradores são informados de que algo errado foi feito. A partir do momento em que o indivíduo analisa e toma consciência do erro ele aprende.
Ação preventiva	Usada para eliminar uma potencial não conformidade. Só é possível ocorrer a ação preventiva se anteriormente ocorre um processo de reflexão crítica sobre quais as ações poderiam prevenir um erro, ou seja, ocorreu um processo de aprendizagem.
Ação corretiva	Ação tomada para corrigir um determinado erro. Quando é aplicada uma ação corretiva, os colaboradores da organização refletem e tomam consciência do erro. Esse pensar reflexivo gera aprendizado
Análise crítica pela organização	A alta administração deve analisar criticamente e de forma frequente os sistemas de gestão da qualidade e através dessa análise estabelecer planos de melhoria. O estabelecimento de planos de melhoria só é possível devido ao processo de aprendizagem que ocorre na análise crítica dos dados.

Fonte: Adaptado de Lima et all 2001

² Modelos de excelência da FNQ estão disponíveis no site <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>. Acessado em 05 de janeiro de 2016.



Esses processos de aprendizagem são cíclicos e devem ser revistos periodicamente, como um ciclo do PDCA³.

Segundo Saldarriaga (2008), a gestão humana atual se converte numa estratégia do negócio e se encontra apoiada não nas tendências mais reconhecidas e utilizadas no entorno, mais sim na forma que estas são aplicadas nas empresas mediante processos reflexivos, analíticos e contextualizados em suas próprias realidades e a realidade do entorno em que se encontram inseridas. Nessa ordem de ideia, a gestão humana é assumida pelas empresas e organizações como um imperativo de Responsabilidade Social em direção ao interior e ao exterior e visada não só como fonte de crescimento econômico, ou reconhecimento social, mas sim como uma forma de administrar eficiente e acertadamente o pessoal.

Nonaka e Takeuchi (2008), entendem que o conhecimento é criado apenas por indivíduos, sendo que a sua teoria do conhecimento organizacional descreve um processo cujo objetivo é ampliar "organizacionalmente" o conhecimento criado pelos indivíduos a fim de cristalizá-lo na rede de conhecimento da organização. Esse processo se dá através do que os autores denominam de "espiral do conhecimento"

Nesse sentido, a espiral do conhecimento segundo Rodriguez e Rodriguez (2013) representa a dinâmica da interação e surge quando os conteúdos do conhecimento gerados nos quatro modos de conversão interagem (socialização, externalização, combinação, internalização). A tabela a seguir relaciona essa interação:

Modelo de interação do conhecimento

Modelos de conversão do conhecimento	Entidades de criação do conhecimento	Conhecimento gerado
Socialização -compartilhar e criar conhecimento através de experiência direta	Indivíduo para indivíduo	Conhecimento compartilhado
Externalização - Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão	Indivíduo para grupo	Conhecimento conceitual
Combinação – Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação	Grupo para organização	Conhecimento sistêmico
Internalização – aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática	Organização para indivíduo	Conhecimento operacional

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi,2008.

Estas interações se evidenciam na relação mencionada por Cegarra e Rodriguez (2004) entre a gestão do conhecimento e a Responsabilidade Social. Esses autores

³ <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html> acessado em 20 de janeiro de 2016.



colocam a gestão do conhecimento como um passo necessário entre os agentes, o que coloca a primeira em um âmbito interno e a segunda no âmbito externo da organização.

Mas, supondo que a Responsabilidade Social seja um processo inerente a atividade organizacional, terá igual importância a atividade que ela gera tanto no interior como no exterior da organização, e fará parte de sua dinâmica interna, o que a converte no componente básico da gestão humana atual (RIOS, 2013).

Segundo D'Angelo et al (2013) aprendizagem social para sustentabilidade tem emergido como uma abordagem híbrida para a resolução de problemas ambientais e sociais complexos. Glasser (2007, p.56) reconhece que "não há ainda uma interpretação completamente coerente, clara e aceita de aprendizagem social".

Além da complexidade de definição desse conceito, durante o *wokshop* do Instituto do Meio Ambiente de Estocolmo, surge uma questão relevante e emergente para o debate sobre aprendizagem social para a sustentabilidade: a necessidade de se discutir a criação de processos e de espaços sociais que fomentem interações que potencializem relações entre aprendizagem e processos colaborativos e participativos para a sustentabilidade (PROJECT REPORT, 2011).

Para Keen, Brown e Dyball (2005), a aprendizagem social na gestão ambiental refere-se essencialmente à gestão de mudanças. Segundo os autores, trata-se de "processos que nos permitem compartilhar nossos entendimentos e negociar melhor a mudança social de tal forma que os diversos pontos de vista sejam levados em consideração". Assim, os autores argumentam que quanto mais construímos nossa matriz do conhecimento por meio do compartilhamento de entendimentos, mais *insights* nós podemos ganhar.

Elkjaer (2003) parte da teoria social para mostrar que a aprendizagem é decorrente da experiência da vida cotidiana e, por isso, a aprendizagem organizacional, pode se basear na teoria de aprendizagem social.

Embora a teoria de aprendizagem social de Bandura (1977) tenha sido desenvolvida para explicar o comportamento individual, também pode ser aplicada para entender como ocorre a aprendizagem coletiva (GLASSER, 2007). Desta forma, alguns pesquisadores compartilham o interesse em abordar aprendizagem social como um meio para se alcançar um fim (KILVINGTON, 2010). O fim é o futuro sustentável (KEEN, BROWN e DYBALL, 2010).

A aprendizagem social também é um meio para um futuro sustentável nos estudos de Kilvington (2010, p.54), sugerindo que "na arena da gestão ambiental e desenvolvimento social, a aprendizagem social tem emergido como uma abordagem para a resolução de problemas similares e com elementos comuns à gestão adaptativa e colaborativa". Ou seja, o conceito de aprendizagem social emerge como uma conexão entre os conceitos de gestão adaptativa e aprendizagem colaborativa, pressupondo uma abordagem holística (D'ANGELO ET AL, 2013).



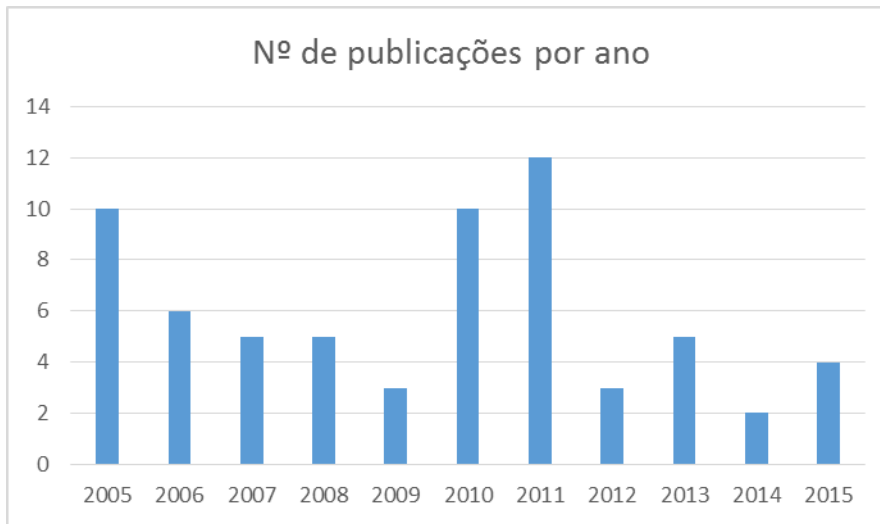
Assim, aprendizagem social é conceituada como "aprender juntos para administrar juntos", já que nem todos os atores sociais envolvidos possuem os recursos necessários para atuarem de forma satisfatória por sua conta própria. Aprendizagem social significa que todos os *stakeholders* aprendem para gerir as questões nas quais eles têm interesse. Está baseada no diálogo e contém elementos que vão desde o reconhecimento de interdependências entre os *stakeholders*, até a composição de arranjos para promover a implementação de soluções, abrangendo também cognições, atitudes, habilidades e ações conjuntas entre todos os envolvidos (*HARMONISING COLLABORATIVE PLANNING HARMONICOP*, 2005).

É necessário que os *stakeholders* das organizações se sensibilizem com as questões sociais e que através da gestão do conhecimento, promovam as mudanças sustentáveis no ambiente que os cerca, onde a própria Instituição e a sociedade obtenham ganhos através do conhecimento acadêmico, evidenciando-se o compromisso social do ensino em relação a Responsabilidade Social.

5. Resultados

Os resultados encontrados nesta pesquisa são apresentados da seguinte maneira: inicialmente, através de estudo bibliométrico, os 30 artigos estudados estão classificados por ano de publicação, com a finalidade de observar como a publicação sobre o tema se distribui ao longo dos anos.

Na revisão de literatura são apresentados os itens mais relevantes como aporte para o estudo do tema e em seguida os subtemas de maior relevância citados pelos autores.



Quadro 2. Sub temas abordados na revisão de literatura dentro do tema de pesquisa

SUB TEMAS	AUTORES
Conceitos de responsabilidade social	Macedo et al(2015); Ashley(2005); Cajazeira(2005); Santos(2005); Machado(2006); Karkotli(2006); Tenório(2006 e 2015); Costa(2005); Araújo Mendonça(2009); Miranda e Amaral(2011).
O Estado e a responsabilidade social	Tenório(2015); Belizário(2005); Santos(2008); Patrus Pena e Castro(2010); Porter e Kramer(2011); Costa M.(2011); Pinto(2012); Freitas e Araújo(2010).
A responsabilidade social no Brasil	Silva S.M.C.(2010); Costa S.R.R.(2010);Macedo et al(2015).
Normas de Responsabilidade Social	Brein, Jung e Caten (2011); Alexandre (2006); Kruscke (2006); Quelhas (2006); Cajezeira e Barbieri (2005)
Triple-botton line	Elkington (2012)
Gestão Pública e RS	Pacheco (2010); Penha (2011); Pollit e Bouckaert (2011); Denhardt e Denhardt(2009); Collen et al (2009)
Aprendizagem social	D'angelo et al (2013); Project Report (2011); Keon (2005/2010); Brown; Dyball (2005/2010); Kilvington (2010)
Gestão Pública e RS	Santos et Al (2007); Lavran e Andrades (2014)
Stakeholders	Bungham et al (205); Melle (2007); Casani et al (2007); De Boer et al (2007); Jongbord et al (2008);Lorran et al (2014); Gaete (2012)



RS x Universidade/IFEs	Abril (2010); Banos e Freire (2011); Calderon (2011); Pedro (2011); Vargas (2011); Morosini(2008)
Aprendizagem Organizacional e GC	Rios (2013); Rodriguez e Rodriguez (2013); Garzon (2006)
RS e GC	Rios (2013); Saldarriaga (2007)
Aprendizagem	Senge (2013); Albuquerque (2011); Quel (2010)
Aprendizagem, Conhecimento, Gestão Humana	Rios (2013); Lima et al (2011); Saldarriaga (2008);Nonaka e Takaechi (2008); Rodriguez e Rodriguez (2013)

6. Considerações Finais

Através da revisão de literatura, este artigo teve como objetivo analisar a inserção da Gestão do Conhecimento como instrumento para ações práticas e estratégicas objetivando-se a conscientização da Responsabilidade Social em uma instituição federal de ensino. A pesquisa foi realizada através do Portal de Periódicos da CAPES, fazendo buscas nas bases Scopus. A base Scielo também foi utilizada na busca de periódicos, em dezembro de 2015.

Nesta revisão bibliográfica foram selecionados 30 artigos que mencionavam a gestão do conhecimento como uma das práticas para a conscientização da RS dentro das IFES. Os assuntos mais apontados pelos autores que fortaleceram o tema foram “*stakeholders*”, “aprendizagem organizacional e gestão humana” e “aprendizagem social”.

Observou-se também que os anos de 2005, 2010 e 2011 foram os que mais ocorreram publicações sobre o tema pesquisado.

Esperamos que esta pesquisa possa contribuir para que pesquisadores e gestores possam investir mais na gestão do conhecimento em suas instituições, de forma que esta contribua efetivamente para a conscientização da responsabilidade social nas organizações.

Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se aos gestores que agreguem a Gestão do Conhecimento à formação dos servidores estabelecendo um vínculo com as competências básicas e específicas requisitadas nos processos de responsabilidade social na instituição.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALBUQUERQUE, M.E.E. Modelos de Excelência gerencial nos institutos e centros de PeD brasileiros: entre falácias, modismo e inovações. (Tese de Doutorado em Política Científica e Tecnológica) Universidade Federal de Campinas – 2011.

AKTOUF, O. *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle, 1998.

BANDURA, A. *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977.

BARATA, M.M.L; KLIGERMAN, D.C; MINAXO-GOMES, C. A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. *Ciência e Saúde Coletiva*, RJ, v 12, p.165-170, jan/mar 2007.

BARROS, C. M. P; FREIRE, R. N. A responsabilidade social universitária na perspectiva do Sinaes: um estudo de caso no curso de Medicina da UF Ceará- Campos Sobral. *Ensaio: aval. pol. Públ. Educ.*, RJ, v 19 n.73, pg 891-920, out/dez 2011.

CALDERÓN, A.I; PEDRO,R.F.;VARGAS,M.C. Social Responsibility of Higher Education: the metamorphosis of UNESCO discourse in focus.*Interface-Comena.Saude,Educ.*, v. 15, n 39, p.1185-98,out/dez.2011.

CEGARRA, J; e RODRIGUEZ, J. Prácticas de gestion social y componentes de la responsabilidad social corporativa. *Cuadernos de Administracion*,2004.

CORTINA, A. *Construir Confianza*. Madrid: Trotta, 2003.

COSTA, M.A.N. *Teias e Tramas da RS: O investimento empresarial na saúde*. RJ: Apicuri, 2011.

D'ANGELO, Márcia J.; BRUNSTEIN, Janette. *Aprendizagem social para a sustentabilidade: Um estudo sobre negócios sustentáveis em contextos de múltiplos atores sociais, relações e interesses*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL



DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro.

DAVID, A. & MUNÖZ, M. El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 19(2), 199-214, 2003

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria social de aprendizagem social. In: EASTERBYSMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coords.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-118.

FREITAS, E.C; ARAÚJO, M.P. Universidades e empresas: agentes de inovação e conhecimento para práticas de RS. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. G.DR. v.6, n 1 p 73-96, Taubaté, SP, Brasil, jan-abr/2010.

GARZÓN, M. Aproximaciones a la gestión del conocimiento en las empresas colombianas. *Revista universidad & empresa*, 5(10), 232-256, 2006.

GLASSER, H. Minding the gap: the role of social learning in linking our stated desire for a more sustainable world to our everyday actions and policies. In: WALS, A. E. J. *Social learning: towards a sustainable world*. Wageningen: Academic Publishers, 2007. p. 35-61.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 1996.

GUNS, B. *A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Futura, 1998.

HARMONISING COLLABORATIVE PLANNING, HARMONICOP. *Learning together to manage together: improving participation in water management*, Osnabrück, 2005.

KEEN, M; BROWN, V; DYBALL, R. *Social learning in environmental management: toward a sustainable future*. Londres: Earthscan, 2005.



KILVINGTON, M. Building Capacity for Social Learning in Environmental Management. 2010. 365f. Tese (Doutorado em Filosofia)- Lincoln University, Canterbury, Nova Zelândia, 2010.

LIMA, A.S. ET AL. Sistema de Gestão como ferramenta para aprendizagem e inovação. In: Gestão da Sustentabilidade Organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano. Vol 2. Ed Gaia. Campinas/SP. Out. 2011

LOZANO, J. *Ética y Empresa*. Bogotá: Trotta, 1999.

MIRANDA, R.A; AMARAL, H.F. Governança Corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. Revista Adm Pública(RAP) RJ v. 45,n.4, 2011.

MOROSINI, M.C. Qualidade na educação superior: tendências do século XXI.Minco 2008.

NONAKA, L.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento nas empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus,1997.

PENA, R.P.M.; CASTRO, P.P. *Ética nos negócios: condições, desafios e riscos*. São Paulo: Atlas.2010.

PINTO, M.M. RSU: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul.SCS: ENUDISC,2012. Disponível em http://www.unisc.br/portal/upload/com_editora_livro/ebook_031pdf. Acesso em 20 de dezembro de 2015.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. Criação de valor compartilhado: como reinventar o capitalismo e desencadear uma onda de inovação e crescimento. Havard Business Review Brasil, São Paulo, v.84, n12, p.52-66, 2006.

PROJECT REPORT. Social learning and sustainability: exploring critical issues in relation to enviromental change and governance, workshop proceduring, Stockholm Resilience Centre, Estocolmo, Suécia, 2011.

QUEL, L.F. Gestão da qualidade de vida nas organizações: o pilar humano da sustentabilidade em instituições de ensino superior da rede privada – tese Doutorado Administração – Universidade São Paulo, S.P. 2010.



RIOS, L. G.S. Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estratégias de gestión humana- estud.gerenc. vol 29 n 126, Cali jan/marc/2013.

RODRIGUEZ, M.V.R. Gestão do Conhecimento e inovação nas empresas. RJ: Qualymark Ed. LTDA,2013.

SALDARRIAGA, J. La Gestión Humana a Nivel Mundial: Tendencias y Perspectivas.*Mercatura*, 2(1), 61-76, 2007.

_____. Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159, 2008.

SEN, A. *Desarrollo y Libertad*. Bogotá: Editorial Planeta, 2003.

SENGE, P.M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 29ª ed. São Paulo, SP: Best Seller, 2013.

TERRA, B. Em Tempos de Rede: a gestão do conhecimento para o desenvolvimento de regiões. Rio de Janeiro: Interciência, 2007.