

GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO: FUNDAMENTOS E SUA APLICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Wilson Berckembrock Zapelini - zapelini@cefetsc.rct-sc.br

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC
Campus Universitário – Trindade – Florianópolis - SC

Idone Bringhenti - idone@pg.materiais.ufsc.br

Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC
Campus Universitário – Trindade – Florianópolis - SC

Neri dos Santos - neri@eps.ufsc.br

Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC
Campus Universitário – Trindade – Florianópolis - SC

***Resumo.** Este artigo tem como objetivo destacar como tem sido percebida e abordada a gestão estratégica do conhecimento em organizações de educação profissional e defini-la no atual contexto. Em seguida, procura discorrer sobre sua evolução histórica e de como tem sido implementada nas organizações mais criativas. Posteriormente, aprofunda sua base teórica através do estabelecimento de seus principais fundamentos. Por último, aborda as metodologias mais apropriadas para sua possível e efetiva implementação.*

***Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Organizações de educação profissional, Pesquisa-ação.*

1. Introdução

Estamos vivendo uma época de transição, na qual a tecnologia da informação vem se destacando como característica fundamental no desenvolvimento e busca da competitividade do mercado. A gestão estratégica do conhecimento vem tomando um espaço cada vez maior nas empresas que desenvolvem seu conhecimento interno para se modernizarem e se manterem competitivas.

Neste contexto, as atuais instituições escolares não constituem uma estrutura de gestão educativa em que docentes e técnico-administrativos sejam estimulados a pensar, a aprender pensando, a fazer pensando, onde possam atingir suas metas pela depuração de seus erros cometidos no transcorrer do processo, sejam motivados a conhecerem e praticarem novos assuntos e, principalmente, compartilhar e interagir informações com as pessoas que os cercam e procurando refletir na estruturação de seu conhecimento.

Viabilizar condições e situações singulares para estes ambientes poderia contribuir para a obtenção e desenvolvimento das características citadas, levando-os à reflexão, através da interação saudável e inteligente no compartilhar de informações e conhecimentos, bem como

a um processo ensino-aprendizagem democrático e numa direção norteadora de respostas aos objetivos previstos.

A tecnologia, como meio estruturador e de aplicação ampla e sistematizada à ciência, tem sido empregada nos mais variados setores da atividade humana. Recursos tecnológicos vêm sendo aplicados na indústria, no comércio, nas instituições financeiras e também, como não poderia manter-se isolada, na escola.

A escola, principalmente a pública, utiliza-se também, embora em menor escala, da tecnologia. Contudo, essa tecnologia tem estado em constante defasagem da existente e empregada pelo público consumidor. De fato, podemos exemplificar através do uso da tv, do videocassete e até do microcomputador. Alguns destes equipamentos já são de domínio público, corriqueiro até para algumas pessoas. No entanto, de pouca ou quase nenhuma intimidade no meio escolar. Logicamente, em boa parte isto se deve ao desprezo e ao sucateamento com que se defrontam nossas escolas quanto a recursos financeiros.

A tecnologia eletrônica, hoje em evidência, mesmo quando tem sido possível a sua incorporação em algumas escolas mais afortunadas, não tem evidenciada a sua utilização de forma criteriosa, racional, sistematizada e inteligente. Em outras palavras, todos os recursos tecnológicos, mesmo com a defasagem já mencionada, que essas instituições dispõem, não são corretamente aplicados, ou então, empregam associados a metodologias inadequadas e ultrapassadas.

Sob outro enfoque, o cenário nas instituições escolares ainda é rudimentar na aplicação da Gestão Estratégica do Conhecimento. Não há compreensão ou discernimento relativo à cultura da gestão mencionada; dessa forma, fica até prejudicada uma análise do comportamento dos servidores quanto à esta questão.

Mesmo assim, são evidenciadas, nas distintas gerências ou departamentos das instituições escolares, posturas ou comportamentos diferenciados. Em setores mais dinâmicos e com um quadro de profissionais com maior nível de capacitação, emerge maior dedicação, maior comprometimento e maior produtividade destes profissionais. Isto é melhor caracterizado ou percebido através de situações ou resultados como: maior diversidade na oferta de cursos, preocupação constante na atualização curricular dos cursos, concepção e desenvolvimento de inúmeras pesquisas tecnológicas, maior envolvimento com a comunidade na realização de atividades de extensão, melhor encaminhamento nos processos e procedimentos administrativos. Conseqüentemente, nestes profissionais dedicados, denotam-se aspectos como ética e orgulho profissional, por compreenderem sua importância e função social, por estarem imersos numa cultura própria, singular e de característica evolutiva.

Entretanto, também é importante destacar que mesmo nas áreas mais produtivas, ainda não existe qualquer intercâmbio ou compartilhamento de informações e/ou conhecimentos entre os servidores. Prevalece, ainda em muitas situações, o trabalho localizado e individualizado, sem qualquer troca de experiências. O corpo de servidores ainda assume uma postura individualista e razoavelmente desinteressada com relação às questões coletivas da instituição ou da comunidade.

Visando superar ou contribuir para a minimização do cenário apresentado, o desafio remete para algumas questões:

1. Como analisar os ambientes administrativos das instituições de educação profissional quanto aos seus processos e procedimentos de gestão, através de metodologias/ferramentas de avaliação adequada, como por exemplo, o benchmarking?
2. Com as respostas obtidas e a respectiva análise, elabora-se um Plano de Ação. Com este Plano que incorpora a Gestão Estratégica do Conhecimento, é possível que os servidores privilegiem seu capital intelectual no desenvolvimento de suas atividades e, conseqüentemente, alavancar a performance da Instituição?

2. Definição

A gestão estratégica do conhecimento parte do pressuposto ou da necessidade de gerenciar uma organização que tem, ou deveria ter, sua economia calcada no conhecimento, que detém, ou deveria deter, em seus quadros trabalhadores criativos e altamente especializados denominados “cérebros de obra”, que utiliza, ou deveria utilizar, a mais alta tecnologia para a melhoria da qualidade e da produtividade.

Para melhor compreendermos, necessário se faz decodificar as várias etapas constituintes da formação ou estruturação do conhecimento. Nesta empreitada, utilizaremos os conceitos estabelecidos por Davenport e Prusak (1998).

Os autores elucidam que

“**CONHECIMENTO** não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau. (...) **Dados** são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. (...) **Informação** é uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. (...) Diferentemente do dado, a informação tem significado - a 'relevância e propósito'. (...) **Conhecimento** é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Em síntese, "o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados”.

Pode-se identificar uma escala evolutiva destes conceitos. Começa-se pela coleta de **dados**, seguida por sua compilação que resulta em **informação**, cuja análise e/ou síntese implica em **conhecimento**. Portanto, o conhecimento é consequência de um processo que envolve: captura de dados, tabulação que remete para uma informação e sua análise/síntese. Este conhecimento implica numa competência (sabedoria) para tomada de decisão, que por sua vez, define uma ação com determinado resultado. Neste processo evolutivo, ocorre a agregação de valor e de entendimento, conforme, graficamente, é demonstrado o efeito a seguir.



O conhecimento humano adquirido pode ainda ser classificado em dois tipos,

“um é o **conhecimento explícito**, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos. (...) **O conhecimento tácito**, difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor” (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Estes autores justificam que o conhecimento tácito é uma fonte importante da competitividade das empresas e que tem sido o diferencial das empresas japonesas, cujo sucesso tem consistido em converter o conhecimento tácito em explícito.

Outro principal atributo responsável pela competitividade e buscado, intensamente e indiscriminadamente, pelas organizações do conhecimento é o compartilhamento de informações e conhecimentos. “O conhecimento e a informação crescem quando são compartilhados; uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra. Uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados” (Sveiby, 1998). Nesse sentido, as empresas ou instituições que facilitam e incentivam a troca de informações/conhecimentos entre seus trabalhadores, não estão facilitando a ociosidade e a benemerência, pelo contrário, ao oportunizar democraticamente o acesso às informações, economizam em pesquisas e intervenções repetitivas e agilizam a tomada de decisões e ações, resultando em melhoria da produtividade e qualidade do produto ou serviço da instituição/empresa e na satisfação dos seus clientes.

Por último, mas não menos importante, uma gestão estratégica do conhecimento requer a utilização de recursos tecnológicos eficientes e ditos inteligentes, como os sistemas de processamento e comunicação de informações. Assim, “a economia do conhecimento é uma economia de processamento de informações no qual computadores e telecomunicações são os elementos fundamentais e estratégicos, pois produzem e difundem os principais recursos de informação e conhecimento” (Crawford, 1997).

Em síntese, a gestão do conhecimento refere-se ao “trabalho de gerenciar documentos e outros veículos de informação e de conhecimento, com o objetivo de facilitar a aprendizagem da organização (entendimento)” (Barroso e Gomes, 1999).

3. A evolução histórica

Em termos gerais, não se consegue vislumbrar ou destacar períodos cronológicos específicos em que foram desenvolvidos a teoria e/ou aplicação da gestão estratégica do conhecimento. Entende-se que o processo transcorreu de forma atemporal. Além disso, os termos empregados foram, de certa forma, interdependentes, com tratamento de categorias diferenciadas por distintos autores/pesquisadores do assunto, tais como: sociedade da informação, capital intelectual, economia do conhecimento, etc. Todavia, os focos de aprofundamento transcorreram de forma contextualizada, perante as mudanças sociais e econômicas, o avanço científico-tecnológico, a nova ordem mundial.

Neste cenário, a história do conhecimento remete para tempos remotos. “O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem. Tem sido o tema central da filosofia e epistemologia desde o período grego. O conhecimento também começou a ganhar uma redobrada atenção recentemente” (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Numa abordagem mais atual, o tratamento do conhecimento esteve intrinsecamente conectado à economia, à sociedade, à nova ordem mundial que se estabelecia. Sendo assim, inúmeros pesquisadores descrevem, com eloquência, quase que no mesmo período, porém, com diferentes denominações ou terminologias, sobre a nova estrutura econômica-social que se insurge.

“Eles descrevem uma nova e perigosa era da sociedade, rotulando-a de 'a terceira onda' (Toffler, 1980), 'sociedade da informação' (Masuda, 1980), 'sociedade do conhecimento' (Masuda, 1980 e Naisbitt, 1982) e 'a era pós-capitalista' (Drucker, 1993). Será a era virtual (Rheingold, 1993), do conhecimento (Savage, 1995) caracterizada pela máquina inteligente (Zuboff, 1988) e pela 'irracionalidade' (Handy, 1990)” (Sveiby, 1998).

A mudança é caracterizada pela troca de paradigmas: do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento. “Uma mudança de paradigma (Kuhn, 1962) se instala quando uma proporção suficiente de pessoas muda sua maneira de ver o mundo e começa a enxergar os fenômenos com uma nova perspectiva compartilhada” (Sveiby, 1998).

Tal mudança não se revela confortável e, sobretudo, supostamente aceitável.

“As mudanças que nos cercam não são meras tendências, mas fruto de forças poderosas e incontroláveis: a globalização, (...); a disseminação da tecnologia da informação e o crescimento das redes de computadores; o desmantelamento da hierarquia empresarial (...) e a destruição de empregos. (...) Em torno de tudo isso surge a economia da nova Era da Informação, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico” (Stewart, 1998).

Outro autor (Thurow, 1997), com diferente tratamento interpretativo, mas idêntica preocupação, destaca que no contexto histórico atual, cinco forças econômicas estão moldando o nosso mundo material, seja ele econômico, seja político:

- “1. o fim do comunismo;
2. mudanças tecnológicas para uma era dominada pela inteligência humana;
3. uma demografia inédita e revolucionária;
4. uma economia que vai se globalizando;
5. uma era multipolar que desconhece qualquer tipo de dominância econômica, política ou militar por qualquer nação”.

De modo mais evidente, segundo Crawford (1997), o mundo experimentou duas profundas mudanças na base da economia e da estrutura social. Na primeira etapa, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola, transição essa que iniciou há aproximadamente 800 anos. Na segunda grande etapa, os homens passaram da economia agrícola para a economia industrial, cujo início foi há aproximadamente 250 anos. A terceira etapa da história econômica e social dos homens é o desenvolvimento da economia e da sociedade baseada nos conhecimentos, cujo processo começou nos Estados Unidos há aproximadamente 25 anos.

Ainda o mesmo autor (Crawford, 1997) destaca que

“desde meados da década de 60 até hoje, temos vivenciado o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história. (...) Estas mudanças vêm surgindo de uma

profunda transformação na economia global”, na qual “informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, (...) e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade”.

Crawford (1997) nota, por fim, que “a expressão capital humano – que significa pessoas estudadas e especializadas – apareceu pela primeira vez em 1961 num artigo intitulado Investindo em capital humano, escrito pelo economista Theodore W. Schultz”.

4. Os fundamentos

A gestão do conhecimento tem suas bases derivadas de inúmeras disciplinas, práticas, contextos e sistemas. Isolada e independentemente, não se pode identificar uma teoria consistente com um acervo de informações que lhe dê sustentação e consolidação sobre o assunto.

A gestão estratégica do conhecimento no domínio interdisciplinar busca o amparo das ciências cognitivas (essência do conhecimento e da aprendizagem), das ciências da informação (veículo do conhecimento), das ciências organizacionais e das ciências da administração. Sua utilização “baseia-se em tecnologias ligadas a: inteligência artificial, trabalho em equipes apoiado via computador, bibliotecas digitais, sistemas de apoio a decisões, redes semânticas, bases de dados relacionais e voltadas para objetos” (Barroso e Gomes, 1999).

Alguns temas são particularmente envolvidos na abordagem e no aprofundamento da gestão do conhecimento:

- √ as inteligências múltiplas, suas formas manifestas e de como desenvolvê-las;
- √ os tipos de memórias e seus mecanismos de funcionamento/armazenagem;
- √ a diferenciação entre dado, informação, conhecimento e saber;
- √ a construção do conhecimento nos ambientes de trabalho/aprendizagem, isto é, como transformar dados e informações em conhecimentos; como tratar, validar, controlar e avaliar a construção do conhecimento em tais ambientes;
- √ o desenvolvimento e a transformação de conhecimentos explícitos em tácitos. Em que momentos e situações eles se apresentam e se manifestam;
- √ a aprendizagem por instrução e a aprendizagem por descoberta;
- √ a conceituação e a diferenciação entre multidisciplinar, pluridisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar.

Em suma, a gestão do conhecimento busca o apoio, no referencial teórico, da construção do conhecimento e da interdisciplinaridade, temáticas integrantes e concebidas nas linhas de pesquisa educacional. Justifica-se, pois não há uma teoria de amparo teórico na informática, na engenharia ou na administração. Existem metodologias, não teorias. Os equipamentos a serem utilizados são tecnologias e seu uso é metodologia. O amparo da informática é relevante como concepção metodológica. Para sua fundamentação é necessária uma teoria. E esta se apoia ou busca em teorias da educação/aprendizagem e teorias da cognição a sua reflexão e a sua base teórica.

A gestão do conhecimento pode ainda ser classificada em três abordagens organizacionais.

- a) **Abordagem mecanicista** – focada na aplicação de recursos tecnológicos, especialmente a informática. A tecnologia da informação com equipamentos instalados e banco de dados disponibilizados não garante que seu uso seja criterioso e inteligente, revelando resultados eficientes. Sua eficiência dependerá da metodologia de acesso e compartilhamento das informações.

b) **Abordagem cultural/comportamental** – concentra-se mais na inovação e na criatividade para a geração e disseminação de conhecimentos do que em recursos tecnológicos. Neste cenário, exigem-se mudanças fundamentais na cultura e no comportamento das pessoas na organização. Sua aplicação tem revelado obstáculos, seja pela natural resistência dos funcionários, como também pela difícil mensuração de sua eficiência.

c) **Abordagem sistemática** – Segundo Barroso e Gomes (1999) é a vertente mais promissora para obtenção de impacto cumulativo, sustentabilidade e possibilidade de mensuração. Ampara-se na análise racional do problema do conhecimento, em que são necessárias novas maneiras de pensar, que pressupõe algumas suposições básicas:

- o que importa são os resultados sustentáveis;
- o recurso não pode ser utilizado se não for modelado;
- as soluções podem ser encontradas em diversas tecnologias e disciplinas;
- as questões culturais também devem ser avaliadas de forma sistemática;
- a gestão do conhecimento contém uma componente de gerenciamento, mas não pertence exclusivamente aos gerentes.

As empresas têm constatado e reconhecido que informações e conhecimentos são ativos corporativos. Dessa forma, necessitam de estratégias, ferramentas e políticas para administrar tais ativos, empreendendo melhores práticas, mudanças em processos e procedimentos, benchmarking e outras práticas.

Crawford (1997) aponta quatro características da gestão do conhecimento para justificar sua condição e situação singulares na atual economia globalizada.

O conhecimento é difundível e se auto-reproduz. Enquanto na economia industrial trabalha-se com recursos materiais finitos, na economia do conhecimento sua matéria-prima expande-se e aumenta à medida em que é utilizado.

O conhecimento é substituível. O aprimoramento das tecnologias e das metodologias determina a substituição de conhecimentos antigos por outros mais atualizados, que implica em melhoria da produtividade e da qualidade de processos e produtos.

O conhecimento é transportável. É inegável a facilidade com que se consegue enviar/receber conhecimentos, em tempo real, utilizando-se dos mais variados meios tecnológicos, como: fax, internet, telefone, tv, etc.

O conhecimento é compartilhável. O gerador do conhecimento não perde ou impede de deter este conhecimento quando transfere-o e/ou compartilha-o. Pelo contrário, atendidas as condições de direito autoral, o conhecimento ao ser disseminado e utilizado por outras pessoas gera valor e relevância maiores do que na sua fase de criação. “Para que se possa atingir a produtividade potencial dos conhecimentos, estes precisam ser utilizados livremente”.

4. O método

Nesta fase, o trabalho deve envolver três estágios fundamentais para a sua consecução: 1. Sondagem, via benchmarking e entrevista semi-estruturada, dos atuais ambientes das organizações quanto ao processo de criação e gestão do conhecimento; 2. Concepção e desenvolvimento de um Modelo de Gestão do Conhecimento direcionado à estes ambientes, visando alavancar a performance da Instituição; 3. Implementação e avaliação do Modelo.

A pesquisa procura caracterizar-se como de abordagem Qualitativa - Pesquisa-Ação, porque visa a transformação do ambiente existente para um outro, que se deseja e imagina, com melhores efeitos e resultados na abordagem e tratamento do conhecimento.

Embora tratada de forma diferenciada por vários autores, a Pesquisa-Ação

“no que concerne à sua essência, estrutura e natureza, (...) representa uma modalidade prática de pesquisa que busca dialeticamente, criar o conhecimento de forma coletiva, através da ação-intervenção. Não tem uma estrutura rigorosa, sendo que o seu modo de fazer vai se definindo no fazer-se em que pesquisador e população representam os sujeitos da pesquisa e teoria e prática se relacionam num processo contextualizado, histórico, dinâmico, dialético” (Crema, 1991).

Em outros termos,

“a pesquisa-ação é uma proposta metodológica e técnica que oferece subsídios para organizar a pesquisa social aplicada sem os excessos da postura convencional ao nível de observação, processamento de dados, experimentação, etc”. Isto é, “trata-se de um método, ou de uma estratégia de pesquisa agregando vários métodos ou técnicas de pesquisa social, com os quais se estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa ao nível da captação da informação” (Thiollent, 1992).

Para isso, busca-se a interação com as comunidades docente e técnico-administrativa da Organização, em toda e necessária situação e oportunidade. Esta proposta fundamenta-se no pressuposto da oportunização “aos pesquisadores e grupos de participantes os meios de se tornarem capazes de responder com maior eficiência aos problemas da situação em que vivem, em particular sob forma de diretrizes de ação transformadora” (Thiollent, 1992).

Durante os três estágios fundamentais do trabalho, deve haver a preocupação de não conduzir esta pesquisa com ênfase apenas na coleta de dados, no tratamento estatístico e outras análises burocratizantes. Tal atitude demonstraria uma fria e distante abordagem do meio educacional em destaque, que normalmente tende a ser efervescente, dinâmico e em contínua mutação. Para que haja este enfrentamento, é necessário que se estabeleça a pesquisa na qual “as pessoas implicadas tenham algo a 'dizer' e a 'fazer'. Não se trata de simples levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados” (Thiollent, 1992).

A cada nova investigação em particular surge a necessidade da fundamentação teórica e, de forma alguma, não pode haver o descuido em desprezá-la, pois

“o pesquisador será eficiente e altamente positivo para os propósitos da investigação, se tiver amplo domínio não só do estudo que está realizando, como também do embasamento teórico geral que lhe serve de apoio”. Agindo assim, “lhe permitirá esboçar novas linhas de inquisição, vislumbrar outras perspectivas de análise e de interpretação no aprofundamento do conhecimento do problema” (Triviños, 1987).

Como principal objetivo do trabalho, tem-se o entendimento da necessidade de reformulação e, quiçá, transformação dos atuais ambientes organizacionais, tanto no seu aspecto técnico quanto pedagógico. Pouco produtivo, nos parece, seria investigar apenas os problemas sem remetê-los a conseqüentes soluções.

“Na reconstrução, não se trata apenas de observar ou de descrever. O aspecto principal é projetivo e remete à criação ou ao planejamento. O problema consiste em saber como alcançar determinados objetivos, produzir determinados efeitos, conceber objetos, organizações, práticas educacionais e suportes materiais com características e critérios aceitos pelos grupos interessados” (Thiollent, 1992).

Durante o transcorrer da pesquisa, possivelmente, haverá a conjugação de diversos métodos e técnicas, específicos a cada etapa.

Na obtenção das informações, via benchmarking ou via entrevista, procuraremos nos ater para

“elementos que não visam orientar as respostas em função das expectativas dos pesquisadores e sim descondicionar as pessoas para que não respondam apenas com 'facilidade', isto é, como se a sua resposta fosse um simples reflexo de senso comum ou dos efeitos do condicionamento pelos meios de comunicação de massa” (Thiollent, 1992).

Num primeiro momento, utiliza-se os questionários de benchmarking, com questões em modo optativo e opinativo, que abordem e detectem as reais preocupações do cotidiano de trabalhos de professores e técnico-administrativos.

O universo pesquisado deve abranger a totalidade da população de uma Gerência Educacional do CEFETSC, com características definidas para o estudo, constituída por aproximadamente 31 docentes e 4 técnico-administrativos. As questões procuram detectar evidências gerais, mas sem descuidar de aspectos particulares e específicos que, mais tarde, em muito podem contribuir para o aprofundamento e o aperfeiçoamento do trabalho.

Posteriormente busca-se, mais amiúde, através de entrevistas semi-estruturadas (livre ou aberta) dos professores e administrativos, maiores detalhes e sugestões de seus ambientes e suas rotinas de trabalho.

Os instrumentos de coleta de dados procuram detectar e identificar os ativos do conhecimento que a organização têm e analisar como o conhecimento pode agregar valor estratégico para esta organização.

A etapa seguinte é a mais importante, caracterizada como a fase de concepção e de elaboração de critérios, métodos, processos e procedimentos de criação e gestão estratégica do conhecimento, em suas várias abordagens, nuances e sistematizações. Enfim, o desenvolvimento de uma ferramenta que busque estruturar ou modelar as atividades do trabalho de forma mais criativa e democrática.

Na última etapa, é implementado e avaliado tal ambiente proposto, envolvendo todos os servidores vinculados à Gerência Educacional enfocada. O novo ambiente vivenciado pelos servidores deverá ser confrontado com o anterior, analisando seus pontos fortes e seus pontos fracos, julgando suas qualidades e seus defeitos, propondo correções e intervenções, sugerindo adaptações para que o trabalho desenvolvido nestes ambientes seja mais prazeroso, mais eficaz, mais eficiente, mais produtivo, em suma, de melhor qualidade. Têm-se como foco de avaliação nesta empreitada, modelos em estrutura fechada de ficha de observação, isto é, que procure detectar as atividades específicas e contribuir para a análise comparativa entre ambientes em momentos diferenciados, a mais isenta e fidedigna possível. Por outro lado, um segundo modelo de ficha de avaliação poderá ser concebido em forma mais aberta, que destaque ações ou comportamentos globais e generalizantes da rotina de trabalho. Sintetizando, tais fichas de avaliação devem apontar para “que ações são necessárias para atingir uma melhor utilização e agregação de valor estratégico do conhecimento?” Ainda, revisar o conhecimento para assegurar a agregação de valor, monitorando os resultados.

Estes modelos de avaliação procuram revelar

“as manifestações (verbais, ações, atitudes, etc.) que o pesquisador observa no sujeito; as circunstâncias físicas que se considerem necessárias e que rodeiam a este, etc. Também as anotações de campo devem registrar 'as reflexões' do investigador que surjam em face da observação dos fenômenos. Eles representam ou podem representar as primeiras buscas

espontâneas de significados, as primeiras expressões de explicações” (Triviños, 1987).

A interpretação dos dados obtidos através destes dois modelos de avaliação é estruturada em função dos seguintes parâmetros ou de

“três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, idéias dos documentos, etc); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); c) na experiência pessoal do investigador” (Triviños, 1987).

Para concluir, entende-se que as organizações educacionais públicas estão sob a égide de um paradigma sustentado em três “ismos”: o comodismo, o corporativismo e o misoneísmo (aversão à mudanças). O paradigma em perspectiva deve ser o do contínuo aperfeiçoamento, da busca incessante pela melhoria da qualidade e da produtividade nos serviços públicos, da construção e compartilhamento do conhecimento. Querer migrar de forma imediata de um paradigma à outro é tarefa irrealizável. Todavia, deve ser o foco do coletivo dos servidores de uma organização pública, a intervenção contínua e motivada para o processo de mudança, para a evolução da instituição e, conseqüentemente, para a evolução humana profissional e pessoal. Este trabalho tem o objetivo de contribuir para que este processo se efetive de modo mais rápido, sistematizado e eficiente.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, A.C.O.; GOMES, E.B.P. **Tentando entender a gestão do conhecimento** (artigo). Rio de Janeiro: CNEN, 1999.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CREMA, Maria Celina da Silva. **Modalidades de pesquisa participante** (mimeo). Florianópolis: UFSC, 1991.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Campus, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SANTOS, Neri dos. **Gestão estratégica do conhecimento** (apostila). Florianópolis: UFSC, 1999.
- STEWART, Thomas. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1992.
- THURROW, Lester C. **O futuro do capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE: FOUNDATIONS AND ITS APPLICATION IN VOCATIONAL EDUCATION ORGANIZATIONS

Abstract. The purpose of this article is to highlight the perception and approach of the strategic management of the knowledge in organizations of vocational education, and to define it in the present context. Soon after, it discusses its historical evolution, considering how it has been implemented in the most creative organizations. Later on, it deepens its theoretical basis through the establishment of its main foundations. Last, it approaches the better adapted methodologies for its possible and effective implementation.

Key words: Management of the knowledge, Vocational Education Organizations, Research-action.