

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

## **A importância da prática do Processo de Gestão do Conhecimento**

Luciana Dedes<sup>1</sup>, Sergio Menino<sup>2</sup>, Bruno Panccioni<sup>3</sup> e Oswaldo Massambani<sup>4</sup>

**Resumo** - Este trabalho tem por objetivo identificar e apresentar uma avaliação das principais dificuldades para a implantação do Processo de Gestão do Conhecimento-GC, enfrentadas pela Agência de Inovação “INOVA Paula Souza”. Trata-se de um processo inédito de GC focado no corpo docente das FATECs, com o objetivo de mobilizar conhecimento através de parcerias com o setor empresarial. É apresentada uma análise à luz do modelo proposto por Batista (2012) desenvolvido para ser implantado, de modo a engajar a instituição como um todo. Observa-se que a principal dificuldade enfrentada na implantação é a comunicação, uma vez que a cultura em prol da GC não está ainda amplamente disseminada através de toda a comunidade do Centro Paula Souza.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Administração Pública, CEETEPS.

**Abstract** - This paper aims to identify and present an assessment of the main difficulties for the implementation of the Knowledge Management Process-KM, faced by the INOVA Paula Souza Agency for Innovation. This is a KM unprecedented process focused on the FATECs faculty members, aiming for mobilizing knowledge through partnerships with the entrepreneurial sector. It is presented an analysis in the light of the proposed model by Batista (2012) designed to be implemented in order to engage the institution as a whole. It is observed that the main difficulties faced in the implementation is the communication, since the culture for KM is not yet widespread throughout the Centro Paula Souza community.

**Keywords:** Knowledge Management, Public Administration, CEETEPS.

### **1. Introdução**

A abrangência do termo “Gestão do Conhecimento – GC”, suas múltiplas definições e a necessidade urgente de praticá-la, a tornam uma fonte inesgotável de inovação, vantagem competitiva, desenvolvimento social e econômico, o que a posiciona de modo preponderante neste início do séc. XXI.

Do inglês *Knowledge Management* (KM), a Gestão do Conhecimento é definida conforme Skrobot (2010), como um processo para criação, captura,

<sup>1</sup> Unidade de Pós Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza - luciana.dedes@terra.com.br

<sup>2</sup> Unidade de Pós Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza - sergio.menino@cps.sp.gov.br

<sup>3</sup> Membro da Equipe de Inteligência Competitiva da Agência de Inovação INOVA Paula Souza - bmpnet@gmail.com

<sup>4</sup> Diretor da Agência de Inovação INOVA Paula Souza – massambani@inovapaulasouza.sp.gov.br

### **Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para uma organização – seja ela pública ou privada. E, por meio de suas práticas, objetiva organizar de forma estratégica os conhecimentos dos colaboradores (e os externos), fundamentais para o sucesso da organização.

Instituições públicas e privadas, dentro de seu contexto e características enfrentam muitas dificuldades para conseguir de fato implantar e manter estrategicamente a GC como a chave do sucesso (BATISTA, 2012).

No Brasil esse assunto tem ganho significativa relevância e já existe a SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Em particular, o Governo do Estado de São Paulo, percebeu esta necessidade e a partir de 2009 adotou uma política de Gestão do Conhecimento e Inovação.

Pessoas são fontes de criação, inovação, aprendizado, capacitação, desenvolvimento, enfim, de conhecimento (Santiago Junior, 2004). O modo com que as instituições aprendem, valorizam e utilizam o conhecimento é determinante à excelência (Terra, 2001).

Segundo Fialho et al. (2006), o capital humano refere-se à capacidade, conhecimento, habilidade, valores, postura atitudinal e experiências individuais dos empregados e gerentes, junto das suas criatividade e inovações.

Já o capital intelectual para Edvinsson e Malone (1998) dá estrutura a um arcabouço intelectual como: conhecimento tácito, informação, destreza profissional, propriedade intelectual, experiência e tecnologia organizacional, onde todos estes elementos podem conduzir à criatividade e a geração de lucro e de competitividade.

Para os mesmos autores, o capital intelectual provoca uma valorização econômica na organização e é composto pelo capital humano, capital estrutural e capital organizacional.

Com base nesta abordagem de capital humano nas organizações, o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) por meio da Agência de Inovação “INOVA Paula Souza (PS)” criou a “Plataforma de Gestão do Conhecimento (PGC)” para mapear e mobilizar o conhecimento dos seus professores das FATECs e ETECs, onde tem-se a finalidade de realizar interações de consultoria deste capital humano com seus entornos regionais para o desenvolvimento econômico e social dos diversos setores da sociedade.

Após o mapeamento do capital humano em questão, que é uma das etapas do processo de GC apontada por Batista (2012), uma parcela da população envolvida no processo foi avaliada a fim de obter um *feedback* dos gestores de FATECs quanto às ações de GC no CEETEPS.

Assim, o objetivo deste trabalho é identificar e apresentar uma avaliação das principais dificuldades para a implantação do Processo de Gestão do Conhecimento, enfrentadas pela Agência de Inovação “INOVA PS”.

## **2. Referencial Teórico**

A forma que se compreende, distribui e utiliza informação/conhecimento nas atividades, possibilita a obtenção de um diferencial estratégico. A GC não visa extrair todo o conhecimento de uma pessoa, até porque ele sempre se renova de acordo com as experiências que esta adquire, porém, há formas de

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

exterioriza-lo, o que possibilita o aprendizado por outros, favorecendo a aprendizagem organizacional. Conforme Lynn (2000), o capital intelectual não é tangível, talvez seja este o motivo pelo qual muitas organizações não se importam ou valorizam seu gerenciamento.

É importante diagnosticar a situação real da instituição, para então definir o rumo a ser seguido. Para Davenport e Prusak (1998) a GC é baseada em recursos existentes que possivelmente já estejam sendo utilizados. Entretanto, não há como fugir, para efetivar a GC, mudanças drásticas são necessárias, caso contrário, após implantada será abandonada.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento além de ser administrado deve ser promovido e os gestores que se conscientizam desta necessidade, considerando as barreiras individuais e organizacionais que se estabelecem à criação, transformam as dificuldades em novas oportunidades.

Segundo Santiago Junior (2004) a organização deve realizar seu papel, tendo recursos que viabilize e valorize o potencial humano e organizacional. De acordo com Carnegie, (apud STEWART, 1998) o conhecimento e a habilidade dos colaboradores são o único capital insubstituível, porém, a produtividade deste capital depende da efetividade com que as competências são divididas com os que podem usá-la.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento pode ser criado em duas dimensões: a Ontológica onde somente o indivíduo pode criá-lo e por seu intermédio se dá o conhecimento organizacional e a Epistemológica que distingue os conhecimentos tácito (subjetivo e difícil de ser transmitido) e explícito (objetivo, facilmente expressado e transmitido).

A conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, se dá por intermédio do processo SECI - Socialização (de tácito para tácito); Externalização (de tácito para explícito); Combinação (de explícito para explícito) e Internalização (de explícito para tácito). A interação entre estas duas vertentes de conhecimento, bem como, entre indivíduos, departamentos e organizações é o que determina uma espiral de conhecimento, que deve ser estimulada para garantir a inovação/renovação.

No âmbito da Administração Pública (AP) Wiig, (apud BATISTA, 2012, p. 39) afirma que “Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da AP para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.”

Conforme o Decreto nº 53.963 publicado no Diário Oficial do Estado (DOE) de 22/01/2009, instituiu-se no âmbito da Administração Pública do Estado de São Paulo, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação, visando ao aprimoramento da qualidade dos serviços ao cidadão e à sociedade.

Batista (2012), afirma que há seis barreiras à implantação da GC, são elas: Tecnologia (é apenas uma ferramenta, o conhecimento deve ser o alvo); Tempo (sem dedicação e comprometimento, a GC não se concretiza); Poder (é fundamental o engajamento da alta e média gerência); Estrutura (dedicada não exclusivamente ao processo GC, mas que de fato possa planejar, implementar, monitorar, avaliar e coordenar a GC); Sistemas de Medição (necessários para identificar se a implementação está atendendo ou não os objetivos propostos) e Cultura Organizacional (os colaboradores devem estar orientados, bem como, questões impeditivas à implantação devem ser elucidadas).

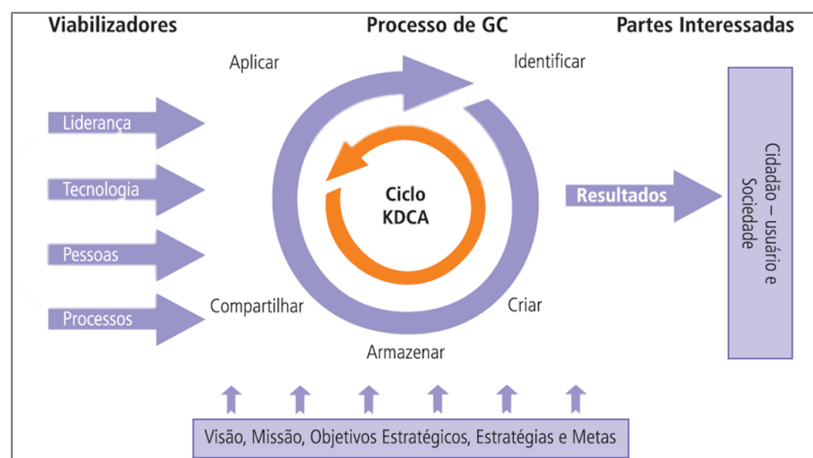
### Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

O planejamento estratégico que a organização desenhou para si e seus colaboradores deve ter nítida importância, pois são os pilares da GC.

Davenport e Prusak (1998) preconizam que a implantação seja iniciada na organização ancorada na força de seu negócio, porém, para que a GC seja de fato institucionalizada é indispensável que se entrelace com toda a organização, caso o foco seja mantido em um único ponto ela não resistirá.

Considerando que o CEETEPS é uma autarquia estadual, buscou-se um modelo atual que pudesse ser institucionalizado na AP. O modelo apresentado na figura 1 foi idealizado por Batista (2012), com o propósito de trazer um modelo genérico, holístico, focado em resultados e na AP.

**Figura 1** – Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012, pg. 52)

Conforme se pode observar o modelo é composto por seis componentes:

a) Direcionadores Estratégicos: missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. É indispensável que a GC esteja alinhada a eles;

b) Viabilizadores: liderança (deve viabilizar o caminho); tecnologia (viabiliza processos de GC); pessoas (por intermédio delas é que tudo acontece, devem ser capacitadas, orientadas e estimuladas) e processos (a estrutura dedicada aos processos organizacionais viabiliza o processo específico à GC);

c) Processo de GC: são cinco atividades – identificar (principais competências e as lacunas de conhecimento); criar (por intermédio da conversão do conhecimento); armazenar (o conhecimento explícito adequadamente); compartilhar (por meio da transferência e do acesso aos sistemas de armazenamento) e aplicar (deve contribuir com os processos decisórios);

d) Ciclo KDCA: onde o processo de GC é efetivado e relacionado com o desempenho da organização. Há quatro etapas: *Knowledge* (conhecimento necessário deve ser identificado para melhorar a qualidade e são definidos indicadores e metas de qualidade oriundos da utilização do conhecimento e métodos para identifica-lo e cria-lo); *Do* (executar o plano de GC); *Check* (verificar se as metas foram alcançadas e se o plano foi executado conforme planejado) e *Act* (corrigir falhas no processo ou armazenar o conhecimento).

e) Resultados de GC: podem ser imediatos, por intermédio da aprendizagem e da inovação ou finais que resultam do imediato e

### **Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

f) Partes Interessadas: cidadãos-usuários e sociedade.

A GC é uma necessidade real a qualquer organização e dificilmente encontra-se o modelo de uma, idêntico ao de outra, pois as particularidades, os processos, entre outros fatores são distintos. A proposta é que seja adaptada à realidade e se possível à infraestrutura organizacional, para que se estabeleça.

### **3. Método**

A Gestão do Conhecimento é trabalhada na instituição por intermédio da área de Inteligência Competitiva da Agência de Inovação INOVA PS, que compõem a estrutura da Assessoria de Inovação Tecnológica do CEETEPS - autarquia estadual composta atualmente pela Administração Central e por 286 unidades de ensino - 66 FATECs e 220 ETECs.

A pesquisa é descritiva com análise quantitativa dos dados utilizando o *software* Excel e seu delineamento inclui pesquisa bibliográfica. Complementa-se com uma entrevista não estruturada realizada pela autora com o diretor da Assessoria de Inovação Tecnológica - Oswaldo Massambani e, estudo evidenciado pelo questionário inspirado no proposto por Batista et al. (2005) e elaborado pela autora em parceria com Bruno Pancioni – coordenador da Área de Redes Temáticas e Grupos de Pesquisa Aplicada da INOVA PS, tendo sido apresentado via e-mail a 65 Diretores de FATECs.

Os Agentes Locais de Inovação (ALIs) auxiliaram na coleta de dados junto aos diretores, viabilizando o retorno dos questionários num tempo médio de três semanas.

### **4. Resultados e Discussão**

A criação da Agência de Inovação INOVA PS, bem como, seu desenvolvimento e consolidação é parte estratégica do Processo de GC no CEETEPS – sobretudo, com vistas à mobilização do conhecimento para os setores externos ao Centro Paula Souza, conforme aponta o diretor da Assessoria de Inovação Tecnológica – Oswaldo Massambani.

A área de Inteligência Competitiva promove a GC e por intermédio da Agência, em síntese visa mapear as competências existentes nas áreas técnicas e tecnológicas de modo a buscar oportunidades que viabilizem parcerias com empresas, promovendo a competitividade da indústria.

O intuito é transferir/mobilizar o conhecimento que está “estocado” em professores das unidades de ensino do CEETEPS em prol do desenvolvimento econômico e social das empresas paulistas e consequentemente do Estado.

De acordo com o dirigente da Agência, este processo se efetiva através das Redes Temáticas INOVA PS, por intermédio da Plataforma de Gestão do Conhecimento, uma ferramenta de Tecnologia da Informação e Comunicação com a capacidade de acesso *incloud* e ordenamento de seu banco de dados, que permite aos gestores usufruírem da informação sobre competências e sobre sua postura atitudinal para mobilizarem conhecimento para os setores da sociedade em prol do desenvolvimento socioeconômico.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Na PGC o docente faz auto avaliação de competências específicas e as pontua de 1 a 5, bem como demonstra seu interesse em desenvolver/participar de projetos junto às empresas pontuando como mínimo, intermediário e máximo e responde qual é a sua relação com empresas e indústrias. Com base nestas informações, a Agência seleciona seus docentes por meio da aplicação de filtros de acordo com as informações e níveis dos eixos observados na figura 2.

Esta ação identificou mais de 2000 profissionais com o perfil desejado, tendo envolvido 65 Faculdades de Tecnologia e inicialmente as Escolas Técnicas do Vale do Paraíba. Objetiva-se com a proposta fazer uso desse conjunto para a resolução de problemas reais dentro das empresas, contribuindo assim para o desenvolvimento da mesma e da sociedade.

Segundo Bruno Panccioni – coordenador da Área de Redes Temáticas da INOVA PS, os objetivos a serem alcançados com a plataforma de GC são:

a) Identificar nas unidades o capital humano (professores) e sua competência relacional (parcerias regionais) e estrutural (laboratórios, salas ou auditórios);

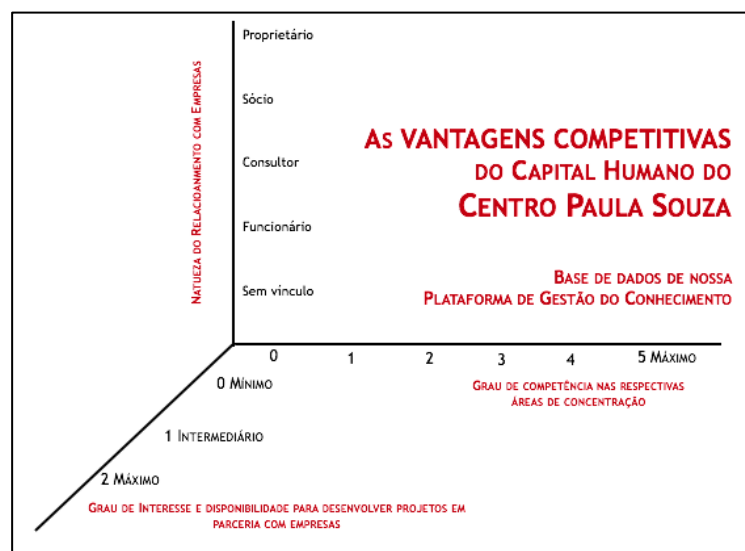
b) Organizar o capital humano numa Rede Temática de Competências com a estrutura em todos os Eixos Tecnológicos, para ser o ponto de partida do desenvolvimento de projetos inovadores e estratégicos;

c) Possuir uma plataforma tecnológica para armazenar, gerir seu capital humano e identificar informações estratégicas para a alta administração do CEETEPS e diretores das unidades;

d) Desenvolver parcerias com agências de fomento, empresas e órgãos governamentais para mobilizar o conhecimento em prol do desenvolvimento social, econômico, de inovação e tecnológico do Estado de São Paulo;

e) Criar, compartilhar e aplicar o conhecimento no capital humano das unidades nas diversas áreas de atuação; nos ALIs das unidades, para atualização nas áreas de tecnologias e inovação e, no capital humano externo ao CEETEPS nas diversas áreas de atuação Tecnológica da instituição.

**Figura 2 – Estrutura implantada na Plataforma de Gestão do Conhecimento**



Fonte: Disponibilizada por Oswaldo Massambani.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

A fim de conhecer as percepções dos dirigentes de Faculdade de Tecnologia quanto à natureza e importância da GC no CEETEPS e em particular da PGC desenvolvida pela Agência, aplicou-se o questionário de pesquisa, instrumento utilizado para coletar os dados e identificar as principais dificuldades para a implantação da GC, enfrentadas pela Agência de Inovação “INOVA PS”, bem como os possíveis motivos da incidência.

O questionário foi apresentado aos dirigentes das 65 FATECs, dessa população 45 (69%) representantes participaram efetivamente da pesquisa. Para obter as informações o questionário foi dividido em cinco seções a saber:

a) Caracterização: de um modo geral contempla o perfil do indivíduo e busca identificar a relação do respondente com: o CEETEPS, o mercado e a GC.

Quanto ao perfil funcional, na função de Diretor a concentração se dá de 1 a 5 anos (40%) e de 6 a 10 anos (44%).

Relativo às atividades de GC, 24% informam que participam de alguma atividade (Identificação, Criação, Armazenamento, Compartilhamento e Aplicação) de GC no CEETEPS. 89% dos entrevistados conhecem os objetivos da INOVA com a implantação da Plataforma de Gestão do Conhecimento, porém, apenas um dos respondentes os indicaram corretamente em sua totalidade.

b) Práticas de Gestão do Conhecimento: visa identificar fatores relativos à disseminação, implantação, abrangência e enfoque da GC na unidade/ no CEETEPS. Especificamente no que tange à unidade dos entrevistados, 53% afirmam que a estratégia de GC (na etapa de mapeamento de competências) foi disseminada e é conhecida pela maioria dos professores. Quanto ao estágio de implantação apenas 4% afirmam que está implantada.

Em média 50% informam que há incentivos e/ou suporte que viabilizam a prática da inovação na unidade. Quanto ao CEETEPS, 44% não sabem caracterizar o alcance da implantação da GC; enquanto 24% informam que há apenas iniciativas isoladas e 16% que está amplamente disseminada. O enfoque da GC é apontado por 78% dos participantes como sendo a mobilização do conhecimento técnico e científico de modo a estimular a inovação e promover a competitividade na indústria e o desenvolvimento social.

c) Posicionamento da Gestão do Conhecimento: aborda assuntos relacionados à posição, relevância, importância e contribuição da GC. Dos respondentes, 40% afirmam que existe na organização uma percepção de que é necessário ter alguma forma de GC, porém, 33% afirmam que ela faz parte das prioridades estratégicas do CEETEPS, enquanto 24% apontam que não é uma prioridade estratégica, mas que certamente será nos próximos dois anos e/ou provavelmente será a longo prazo e para 2% ela não é considerada importante. O grau de importância atribuído à GC na estrutura organizacional de um modo geral esteve entre alto e médio para superintendência e dirigente de unidade e entre médio e baixo para dirigente de setor administrativo e professor.

Na unidade, a GC é caracterizada como relevante por 60% dos participantes e como muito relevante por 29% deles.

d) Implantação da Gestão do Conhecimento: busca informações relativas aos principais fatores que de fato contribuem para a viabilizar ou dificultar a implantação da GC. Os três elementos mais importantes utilizados na implantação da GC são: Visão estratégica do CEETEPS (78%); Infraestrutura

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

tecnológica adequada (Plataforma de GC - Mapeamento de Competências) (56%) e Identificação da base de conhecimento organizacional relevante (33%).

As três dificuldades principais enfrentadas na implantação da GC são: Cultura organizacional (47%); Resistência à mudança e Falta de tempo do Professor/Coordenador/Diretor para acessar a Plataforma Tecnológica (ambos com 40%) e Falta de incentivo para o compartilhamento da informação e do conhecimento (38%).

e) Expectativa para Novas Ações: visa identificar a expectativa do respondente quanto à novas ações ou práticas para a PGC. A expectativa dos respondentes para as futuras etapas/ações na Plataforma de GC com o mapeamento de competência no CEETEPS se posicionou como alta para compartilhar e aplicar o conhecimento do capital humano mapeado das Fatecs nos ALLs para atualização nas áreas de Tecnologias e Inovação (73%).

Analisando os estudos realizados e os dados advindos do questionário é possível observar que a participação dos respondentes nas atividades de GC especificadas são muito discretas, se considerar que caracterizaram a GC como “relevante” na unidade e o alto grau de importância atribuído a esta para si mesmos enquanto dirigentes da unidade. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) os dirigentes devem gerir a organização de modo a conectar e liderar a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

Aparentemente o *status* da GC no CEETEPS está ainda distante da realidade da unidade, considerando que a maioria não soube caracterizar o alcance da implantação (44%), apesar de apontarem corretamente o seu enfoque. De acordo com o apontado por 40%, existe na organização uma percepção de que é necessário ter alguma forma de GC, conflitando com outros 33% que afirmam que ela já faz parte das prioridades estratégicas do CEETEPS.

Para Davenport e Prusak (1998) a implantação deve ser iniciada na força do negócio, o que vai ao encontro do praticado pelo CEETEPS, porém, para que de fato seja institucionalizada a GC deve fazer parte das prioridades estratégicas do CEETEPS, de modo a envolver todas as classes institucionais.

Apesar de todos os esforços empenhados pela Agência, ainda falta uma conscientização nas unidades sobre a importância de se praticar a GC, considerando o baixo índice de assimilação e de conhecimento das estratégias de GC, mesmo divergindo ou confrontando com o alto grau de importância atribuído à GC na estrutura e com a afirmação de sua participação nas prioridades estratégicas do CEETEPS.

As dificuldades principais (cultura organizacional, falta de tempo, resistência à mudança e falta de incentivo ao compartilhamento da informação/conhecimento) enfrentadas na implantação da GC apontadas pelos dirigentes corroboram à afirmativa de Batista (2012) quando cita as barreiras à implantação (tecnologia; tempo; poder; estrutura; sistemas de medição e cultura organizacional). Apesar de não estar entre as principais, a comunicação e a regulamentação institucional para a mobilização do conhecimento para os setores empresariais, é uma falha evidente no processo de GC do CEETEPS.

É necessário identificar/construir uma nova estratégia (mais eficaz) para transmitir os objetivos e a proposta entre os envolvidos, que passa essencialmente pela regulamentação estratégica dessa política pública, a qual já está sendo implementada no CEETEPS pela Agência INOVA PS.



### **Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Os três facilitadores principais à implantação da GC (visão estratégica do CEETEPS, infraestrutura tecnológica adequada (PGC) e identificação da base de conhecimento organizacional relevante), também vão ao encontro do proposto por Batista (2012) pois aponta os direcionadores estratégicos como a base fundamental para construir a GC; a tecnologia como um dos viabilizadores e a identificação do conhecimento como parte integrante do processo de GC.

A visão estratégica foi apontada como principal facilitador à implantação, porém, cabe ressaltar que os direcionadores estratégicos devem ser melhor difundidos, a fim de que seus colaboradores possam exercer suas atividades em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

A maior expectativa dos respondentes para as futuras etapas/ações na Plataforma de GC é o compartilhamento e aplicação do conhecimento já mapeado nos ALLs para atualização nas áreas de Tecnologias e Inovação, o que é bastante interessante por ser este o representante da INOVA.

O cenário atual é reversível já que a importância da GC é reconhecida pelos respondentes e o apoio desta categoria é essencial à efetiva implantação.

## **5. Considerações finais**

Neste estudo foi possível observar que a realidade do CEETEPS está distante do modelo proposto por Batista (2012), pois para que a GC esteja efetivamente implantada se faz necessário envolver e engajar a instituição como um todo. Entretanto, trata-se de um processo inédito de Gestão do Conhecimento focado num segmento específico do CEETEPS – professores.

De um modo geral observa-se que a principal dificuldade enfrentada na implantação é a comunicação, uma vez que a cultura pela GC em prol de sua mobilização para o setor empresarial, não está ainda amplamente disseminada através de toda a comunidade do CEETEPS. Ao que se propõe de um modo geral, na percepção dos dirigentes de FATECs a GC está em processo de assimilação.

A comunicação deficiente em todas as estâncias é o principal fator que acarreta as principais barreiras à implantação (cultura organizacional e marcos regulatórios, resistência à mudança, falta de incentivo ao compartilhamento da informação/conhecimento e falta de tempo).

Considerando que a infraestrutura tecnológica adequada (PGC) foi apontada como o segundo principal facilitador à implantação, propõe-se que na estrutura atual seja disponibilizado em seu ambiente um *link* ou instrumento tecnológico para comunicação entre seus usuários, considerando as respectivas áreas de interesse, possibilitando assim, troca de informações, experiências e conhecimentos. Seria ainda interessante que neste mesmo ambiente o diretor da unidade tivesse acesso aos resultados, para que pudesse de fato acompanhar/monitorar a efetiva participação dos docentes.

De um modo geral, há na organização áreas/coordenadorias que executam as cinco atividades do Processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar), indicado por Batista (2012), porém, estão com o foco nas especificidades de suas respectivas áreas, considerando que a PGC já é uma realidade que apresenta resultados mensuráveis, esta mesma plataforma pode

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

ser utilizada para mapear competências das diversas áreas do CEETEPS, permitindo identificar o capital humano com amplitude total.

Para que esta proposta seja viabilizada para todo o CEETEPS é indispensável investir e estruturar uma mais abrangente equipe de trabalho de modo a definir papéis e responsabilidades. Batista (2012) aponta a importância em ter um responsável por cada etapa da estruturação/implementação da GC, ou seja, uma referência, o ALI é uma peça chave nesta estrutura, pois está em contato direto com o ambiente escolar e conhece as necessidades da realidade no qual está inserido podendo atuar de fato como um agente transformador.

A organização deve fazer uso das ferramentas que já possui para obter melhores resultados advindos da GC para que cumpra de modo mais eficaz seu papel junto aos seus colaboradores, ao cidadão e à sociedade.

A estratégia da Agência de Inovação “INOVA PS”, é além de manter o enfoque atual no sentido de mobilizar o conhecimento de modo a estimular a inovação, competitividade na indústria e o desenvolvimento social, também fazer uso desse capital intelectual em prol da própria instituição, atingindo consequentemente seus *stakeholders*.

**Referências**

- BATISTA, Fábio Ferreira. et al. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília, DF: IPEA, 2005. (Texto para Discussão, n. 1095). Disponível em <[http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1095.pdf](http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf)>. Acesso em 11 mai. 2015.
- BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília, DF: IPEA, 2012. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_modelodegestao\\_vol01.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2015.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira. et al. *Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- LYNN, Bernadette E. *Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets*. Ivey Business Journal, Toronto, jan./feb. 2000.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SANTIAGO JUNIOR, José Renato Sátiro. *Gestão do Conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. São Paulo: Novatec, 2004.
- SKROBOT, Luiz Cláudio. *A gestão do conhecimento na pequena empresa*. Brasília: SEBRAE, 2010.