

Modelo de Gestão do Conhecimento para Organizações de Educação Profissional e Tecnológica: versão conceitual

Knowledge Management Model for Professional and Technological Education Organizations: conceptual version

Cintia Almeida da Silva Santos¹, Wanda Aparecida Machado Hoffmann²

RESUMO

A pesquisa propõe apresentar um modelo conceitual de gestão do conhecimento para organizações de educação profissional e tecnológica. Optou-se por uma investigação exploratória descritiva em que se destaca: 1) Revisão de literatura sobre a gestão do conhecimento nas organizações de educação profissional e tecnológica; 2) Revisão de literatura comparativa de seis modelos de gestão do conhecimento; 3) Pesquisa empírica: aplicação de questionário aos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Os resultados apresentam: 1) a gestão do conhecimento no âmbito da educação profissional e tecnológica possui especificidades, pois se refere ao conhecimento público e a formação do cidadão; 2) Os gestores consideram importante a proposição de um modelo de gestão do conhecimento. Deste modo, considera-se que a proposta do modelo conceitual elaborado fortalece e identifica as especificidades das instituições em EPT.

Palavras-chave: Modelo de Gestão do Conhecimento. Organizações de Educação Profissional e Tecnológica.

ABSTRACT

The research proposes to present a conceptual model of knowledge management for professional and technological education organizations. We chose an exploratory descriptive research in which we highlight: 1) Review of literature on knowledge management in professional and technological education organizations; 2) Review of comparative literature of six knowledge management models; 3) Empirical research: questionnaire application to the managers of the Federal Institute of Education, Science and Technology of São Paulo. The results present: 1) the management of knowledge in the scope of vocational and technological education has specificities, since it refers to the public knowledge and the formation of the citizen; 2) Managers consider it important to propose a knowledge management model. Thus, it is considered that the proposal of the conceptual model elaborated strengthens and identifies the specificities of PTE organizations.

Keywords: Knowledge Management Model. Professional and Technological Education Organizations.

¹ Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela UFSCar e Bibliotecária-Documentalista do Instituto Federal de São Paulo.

E-mail: cintia@ifsp.edu.br

² Docente do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de São Carlos.

E-mail: wanda@ufscar.br

1. INTRODUÇÃO

A Sociedade do Conhecimento, possui um grande fluxo de informação e por muitas vezes os indivíduos sentem-se perdidos no emaranhado informacional e é neste cenário que a Gestão do Conhecimento (GC) ganha notoriedade.

Segundo Hoffmann (2009), a Sociedade do Conhecimento pode ser compreendida como o resultado das mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais, as quais surgiram das mudanças de enfoque no âmbito das organizações e da própria sociedade.

É com a necessidade de administrar o conhecimento que a GC ganha evidência, de acordo com Hoffmann (2009) a GC promove uma visão integrada para as organizações, pois é responsável por gerenciar e compartilhar todo o ativo de informação das organizações. A GC se constitui em um modelo de gestão organizacional com diferencial competitivo e inovador.

O estudo objetiva apresentar um Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento para Organizações de Educação Profissional e Tecnológica (MGCEPT).

2. MATERIAIS E MÉTODOS

2.1 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) como apontam Nonaka e Takeuchi (1995, 2000); Davenport e Prusak (1999); Barroso e Gomes (1999); Tarapanoff (2006); Valentim (2003, 2004); Terra (2001); Hoffmann (2009, 2012) e Dalkir (2011) de natureza multidisciplinar se constitui em um termo de difícil definição, atua em diversos campos, tais como: Administração, especificamente na Teoria das Organizações, Ciência Cognitiva, Ciência da Informação, Ciência da Computação, Comunicação e Jornalista, Linguística, Sistemas de Informação e Engenharia da Produção, entre outras.

Ponzi e Koing (2012) discorrem que à medida que a GC se torna elemento perdurável nas atividades gerenciais, nos mais variados tipos de organização, ela estará mais próxima de um conceito mais fácil e de melhor compreensão.

Em um panorama geral, no contexto das organizações, o conhecimento é discernido como um recurso de fundamental importância em qualquer setor, pois auxilia: 1) as organizações empresariais a se tornarem competitivas; 2) as organizações públicas, na busca para o progresso da nação; 3) e as organizações sem fins lucrativos e não

governamentais, na busca pela excelência naquilo que realizam, como apontam Jannuzzi, Falserella e Sugahara (2016).

A GC se consolida como uma das bases que sustentam o processo de inteligência competitiva nas organizações, visto que quando pautada na socialização do conhecimento de seus indivíduos para a consolidação do conhecimento organizacional de maneira coletiva, as organizações obtêm vantagens frente à concorrência e potencializam a exploração de novas ideias para fomentar a inovação (VALENTIM et al., 2003).

É visível que a GC não se caracteriza como uma tarefa simples de se realizar, pois possui inúmeras características subjetivas, a começar pelo conhecimento que imprime complexidade ao tema, o que por vezes se contrapõe a um olhar simplificado em seu tratamento. Neste aspecto cita-se a ênfase que se dá ao simples uso da tecnologia para a sua realização nas organizações, sendo que a “tecnologia é um meio, um ferramental de proveniência e não a ação em si”, apontam os autores Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016, p. 102).

As organizações sejam elas públicas ou privadas necessitam adquirir e produzir conhecimento, a GC nunca foi tão necessária para as organizações como atualmente é. Mendonça (2009, p. 18) discorre que a GC só se faz possível devido a preexistência de conteúdos que sejam produzidos, que circulem entre os sujeitos e entre instituições que delas sejam originárias informações, saberes e fazeres.

Davenport e Prusak (1998) frisam que a GC é uma iniciativa política e estratégica que deve ter o conhecimento e aprovação da direção, se aplica em qualquer instituição que possua interesse na administração de seu conhecimento, transformando-o em vantagem competitiva, os IFs, como organizações de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) se apresentam como profícuos nichos para investigações sobre os contributos da GC, assim como para a criação de um modelo de GC específico como discorre Dalkir (2011).

2.1.1 A Gestão do Conhecimento nas Organizações de Educação Profissional e Tecnológica

Conforme apontam Tedesco (2006) e Tavares (2010), a prioridade da educação é a equidade social, ou seja, a educação deverá ser vista como um agente determinante para impulsionar as transformações nas organizações e na sociedade. A Educação deverá ser vista também como a chave mestra para o desenvolvimento do indivíduo e a evolução da organização, para que esta sobreviva em um mundo sem fronteiras (TAVARES, 2010).

A literatura sobre GC no contexto educacional com relação ao contexto corporativo empresarial é incipiente, especificamente com relação às organizações de EPT. Nesse sentido, no ambiente educacional, os olhares sobre as inúmeras possibilidades de exploração da GC devem se voltar não somente aos aspectos administrativos, mas também aos aspectos pedagógicos, e aos processos de ensino e aprendizagem como apontam Massaro, Dumay e Garlatti (2015).

Hasani e Sheikhesmaeili (2016) discorrem que instituir a GC nas organizações de ensino não é tarefa fácil, porém necessária, visto que tais organizações são ambientes que carregam como objetivo produzir, disseminar e aplicar conhecimento, deste modo, as organizações, especialmente as de ensino, devem oferecer condições capacitadoras necessárias para que o indivíduo e o grupo no qual está inserido possam criar e fomentar o conhecimento organizacional.

2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento

Os modelos de GC possibilitam a compreensão realista da GC dentro das organizações. É necessário enxergar as organizações como arcabouços de conhecimento, para assim ter um entendimento mais profundo do que é a GC e quais os elementos envolvidos (BENNET; BENNET, 2004).

Pode-se compreender os modelos de GC como simplificações da realidade complexa, podem servir de suporte, de referencial norteador para as organizações. Pee e Kankanhalli (2009) dissertam que os modelos da GC encontrados na literatura estão categorizados em 4 aspectos: a) modelos orientados ao processo; b) de capacitadores sociotécnicos; c) contingenciais e d) orientados ao conhecimento.

Apresenta-se nas subseções seguintes, de maneira historiográfica seis modelos de GC recorrentes na literatura que se alinham aos objetivos da pesquisa. Ressalta-se que a escolha dos modelos se deu de forma arbitrária e não probabilística.

2.2.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi (1995; 2000)

De acordo com a literatura é um dos modelos mais expressivos, parte da premissa de que uma organização não cria conhecimento e sim os indivíduos nela compreendidos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A organização se apresenta como meio propício para a geração de conhecimento pelos indivíduos.

O conhecimento iniciado em processo tácito, se transforma em explícito através de quatro fases que compreendem a espiral do conhecimento: a) socialização (conhecimento compartilhado); b) externalização (conhecimento conceitual); c) combinação (conhecimento sistêmico) e d) internalização (conhecimento operacional). Estas fases se entrelaçam em um processo de interação social entre conhecimento implícito e explícito, que são indissociáveis, a Espiral do Conhecimento.

2.2.2 Modelo de Davenport e Prusak (1998)

Modelo voltado para os resultados operacionais e com foco nas TICs, ao passo que os indivíduos interagem em seus ambientes organizacionais, estes absorvem informações, transformando-as em conhecimento, desse modo, agem baseados na combinação desse conhecimento, experiências, valores e regras internas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Para os referidos autores, existem cinco formas de se gerar conhecimento: a) aquisição; b) recursos dirigidos; c) fusão; d) adaptação e redes do conhecimento ou comunidades de prática.

2.2.3 Modelo de Lee e Kim (2001)

Os autores abordam um modelo de maturidade em que a GC e sua estruturação se dá por meio de quatro estágios: 1) Iniciação - que compreende a sensibilização e preparação para a GC; 2) Propagação: estágio em que ocorre os investimentos em infraestrutura e início efetivo das atividades; 3) Integração - verificação dos processos e contribuições da GC para os resultados organizacionais, neste estágio um ponto relevante, atenção especial são dadas às redes de trabalho 4) Participação - atuação de parceiros externos com vistas e troca de conhecimento interno e externo a organização (LEE; KIM, 2001).

Os modelos de maturidade conforme apontam Natale e Neves (2014) ajudam a esclarecer como as mudanças organizacionais ocorrem.

2.2.4 O Modelo de Terra (2001)

O modelo proposto por Terra (2001), com maior afinidade na esfera privada, perpassa os níveis estratégico, gerencial e infraestrutural das organizações e pode ser compreendido

por suas sete dimensões: 1) Estratégia e Alta Administração; Sistemas de Informação e Comunicação; 3) Cultura Organizacional; 4) Organização e Processos de Trabalho; 5) Políticas e Práticas para a Administração de Recursos Humanos; 6) Mensuração dos Resultados e 7) Aprendizado com o Ambiente. Na visão de terra as dimensões se conectam por meio de fluxos jamais esquecendo as inter-relações dos ambientes internos e externos.

2.2.5 O Modelo de Cajueiro (2008)

O Modelo proposto por Cajueiro (2008) volta-se para as organizações de ensino superior, composto por 3 etapas:

- 1) Preparação da Instituição de Ensino Superior para a GC: consiste em sensibilizar a organização para a GC, levantamento do conhecimento necessário para o bom funcionamento da organização e o desenvolvimento de estratégias necessárias para a implementação da GC;
- 2) Implementação de ações voltadas para GC: aborda os aspectos relacionados à criação das competências individuais e organizacionais nos ambientes internos e externos à organização, elaborar processos e treinamento da equipe, implantar sistemas de informação e criar o repositório de conhecimento;
- 3) Avaliação de desempenho: medir quali-quantitativamente o resultado dos esforços despendidos para que seja possível utilizar indicadores de desempenho somente por meio das avaliações é que se torna possível realizar a retroalimentação, de maneira a corrigir os erros encontrados.

2.2.6 Modelo de Batista (2012)

Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, de acordo com Batista (2012) o modelo pauta-se em cinco componentes: Viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos), Processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação da GC); Ciclo de GC (Ciclo KDCA¹); Resultados da GC (Eficiência, Qualidade, Efetividade Social, Legalidade, Impessoalidade,

¹ O ciclo KDCA refere-se aos processos de *Knowledge* - elaborar um plano de gestão do conhecimento + *Do* - executar o plano elaborado + *Check* - checar as metas alcançadas e os erros gerados + *Act* - corrigir os erros e melhorar o processo (BATISTA, 2012).

Publicidade, Moralidade, Desenvolvimento) e Partes interessadas (Cidadão-Usuário e Sociedade).

De acordo com Batista (2012) o foco da GC nas organizações públicas deve ser a melhoria dos serviços prestados e por consequência a melhoria no atendimento ao cidadão, visto que "servem ao público". Para o referido autor a GC deve promover a responsabilidade pública, a inclusão social, a interação e a gestão do impacto da atuação da organização sobre a sociedade.

3. RESULTADOS

Optou-se por uma investigação com uma abordagem exploratória-descritiva em que se destaca: 1) Revisão de literatura sobre a GC nas organizações públicas de educação profissional e tecnológica; 2) Revisão de literatura comparativa de seis modelos de GC; 3) Pesquisa empírica com a aplicação de questionário.

A hipótese do estudo propõe ratificar que propor um modelo de gestão do conhecimento para organizações de educação e profissional e tecnológica é um fator positivo que possibilita: a) simplificar uma realidade complexa da organização; b) auxiliar o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito.

3.1 Corpus Investigativo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP): objeto de proposição

Conforme histórico disponível no site oficial do IFSP (IFSP, 2011) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que compreende o período de 2009 a 2013 (BRASIL, 2009), pode-se verificar brevemente a trajetória da instituição que compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, ou apenas Institutos Federais (IFs), como conhecidos, atualmente, contam com a maior expansão de sua história. O IFSP, objeto de estudo, é o maior instituto do país em quantidade de campus: são trinta e oito campi em funcionamento e dezenove polos de Educação à Distância em funcionamento (BRASIL, 2014).

3.2.1 Instrumento de Coleta de Dados: questionário

Foi feito levantamento junto a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do IFSP para obter informações com relação ao quantitativo dos gestores na organização. No contexto desta pesquisa considerou-se gestores apenas: diretores gerais de câmpus (DRGs), pró-reitores e assessores.

Neste sentido, o IFSP apresenta em seu quadro de gestores: 37 diretores gerais de campus (DRGs), 5 pró-reitores, sendo eles de: Administração, Desenvolvimento Institucional, Ensino, Pesquisa e Extensão e 8 assessorias, ou seja, um total de 50 cargos de gestão, este número refere-se ao valor da amostra de pesquisa.

O questionário, instrumento de coleta de dados aplicado aos gestores do IFSP foi enviado por *e-mail*, durante os meses de maio e junho de 2017 e uma das autoras participou da reunião mensal dos DRGs, no mês de junho, para realizar a aplicação presencial do instrumento. Obteve-se um retorno de 38 respostas, uma representatividade de 76% do universo de pesquisa.

O questionário para o referido público continha 41 questões, objetivou captar informações com relação ao MGCEPT. O instrumento foi baseado nos autores Carvalho e Carvalho (2014) e Batista (2012).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Modelos de Gestão do Conhecimento Estudados

Foram estudados seis modelos de gestão do conhecimento, a escolha dos modelos se deu de forma arbitrária. O Quadro 1 foi estruturado a partir dos parâmetros dos modelos de GC estudados nesta pesquisa e serviram como base para a proposição do MGCEPT. Os parâmetros positivos e negativos apresentados no Quadro 1 revelam percepções das autoras apenas quanto à estruturação do MGCEPT.

Quadro 1. Parâmetros para Elaboração do MGCEPT.

Modelos	Parâmetro Positivo	Parâmetro Negativo	MGCEPT
Nonaka e Takeuchi (Modelo japonês SECI)	- Espiral do conhecimento - quem cria conhecimento é o indivíduo, a organização atua como um meio - Aprendizagem coletiva	Sensibilização dos indivíduos para que estes sejam motivados	Preceitos do Modelo SECI com foco em uma maior sensibilização dos indivíduos dentro da organização
Davenport e Prusak (Modelo Americano)	- A comunidade de prática como uma das formas de geração de conhecimento	- Foco nas TICs - Aprendizagem individual	Utilização da comunidade de prática como ferramenta de interação e mobilização para despertar o interesse dos indivíduos
Lee e Kim	- Sensibilização dos indivíduos por meio da etapa de Iniciação; - Redes de trabalho; - Parceiros externos atuantes	- Processos avaliativos não satisfatórios	- Sensibilização dos indivíduos e redes de trabalho definidas
Terra (Modelo das 7 Dimensões)	- Alta administração favorável; - Realce da cultura organizacional; - Destaque para os indivíduos	- Foco no contexto empresarial	- Alta administração favorável
Cajueiro (Modelo para Organizações de Ensino Superior)	Voltado para Organizações de Ensino Superior; - Processo de sensibilização da GC demarcado;	- Necessidade de maior participação estratégica da Alta gestão; - Modelo voltado apenas para as Organizações Superiores de Ensino.	- Modelo de GC para organizações de ensino. - Sensibilização da GG.
Terra (Modelo de GC para Administração Pública Brasileira)	- Viabilizadores demarcados, papel fundamental da liderança; - Foco na melhoria dos Serviços Prestados; - Destaque para participação da Sociedade	- Privilegia os aspectos administrativos da organização em detrimentos de demais aspectos (tais como: pedagógicos, educacionais)	- Elaborado para o cenário nacional; - Fases bem delimitadas; - Relação com o contexto externo.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.2 Modelo de Gestão do Conhecimento para Organizações de Educação Profissional e Tecnológica Proposto

Porém (2009) discorre que comunicação, informação e conhecimento são elementos cruciais para compor um modelo de gestão organizacional eficiente. Deste modo caminha-se no sentido de compreender e elaborar o MGCEPT em ciclo, em que seus estágios se entrelacem como apontam Terra (2001) e Dalkir (2011).

O MGCEPT orienta-se segundo Pee e Kankanhalli (2009) ao conhecimento, pois possui foco na exploração dos ativos do conhecimento e na apreciação dos valores relacionados ao capital intelectual, visto que está direcionado ao armazenamento,

preservação e compartilhamento de conhecimento científico e também administrativo do IFSP - Campus Araraquara.

Os estágios do MGCEPT preliminar proposto devem se entrelaçar e levar em consideração os pilares: humano, tecnológico e contextual, como menciona Dalkir (2011), as organizações de EPT apresentam papel fundamental para a sociedade, visto que propiciam condições de melhoria da qualidade de vida da comunidade onde está inserida, e por consequência da sociedade, neste sentido, corrobora-se com Batista (2012) quando o autor menciona que o GC deve propiciar a melhoria nos serviços prestados pelas organizações públicas.

De maneira ampla, as organizações de EPT muitas vezes são responsáveis por oferecer aos cidadãos a qualificação necessária para o mercado de trabalho, para a atualização destes profissionais, mas também são responsáveis por oferecer uma formação crítica e reflexiva.

Neste ponto, estas organizações são potenciais fomentadoras de conhecimento para suas respectivas comunidades, são espaços de produção, de armazenamento e de compartilhamento de conhecimento, deste modo, são ambientes propícios para implementar modelos de GC.

Um outro ponto a considerar é a questão de oferecer serviço de qualidade à sociedade, por tratarem de ambientes públicos, devem considerar prestar serviços públicos com eficiência e transparência (BATISTA, 2012; 2016), isto posto, devem atuar como ambientes fomentadores do desenvolvimento educacional, social, científico e tecnológico. Assim, o MGCEPT proposto poderá oferecer:

- aos profissionais: mecanismos e ferramentas que potencializem e estruturem as atividades desenvolvidas, gerando à partir dele valor agregado à informação e ao conhecimento produzido por estas organizações;
- aos usuários: repositório de conhecimento científico e administrativo, ferramenta que deverá ser atualizada e disponibilizada via acesso remoto para a comunidade;
- à organização: ferramenta eficaz de armazenamento, preservação e disseminação do conhecimento científico e administrativo organizacional.

O MGCEPT se configura pelos pilares: Humano, Tecnológico, Processual, Contextual, tem como variáveis: a) pluricurricularidade - ao passo que o IFSP atua nas mais variadas modalidades de ensino; b) territorialidade - na medida em que o IFSP deve atuar para o desenvolvimento local no qual está inserido; c) ensino-pesquisa-extensão - pois o IFSP deve atender as demandas da tríade ensino-pesquisa-extensão, propiciando ensino

de qualidade, desenvolvimento científico e tecnológico e interação com a comunidade de organizações parceiras, por meio de projetos e atividades de extensão.

São quatro processos cíclicos que compõem o MGCEPT: 1) produção do conhecimento; 2) disseminação/compartilhamento do conhecimento; 3) armazenamento do conhecimento e 4) utilização do conhecimento armazenado. A Figura 1 apresenta o MGCEPT.

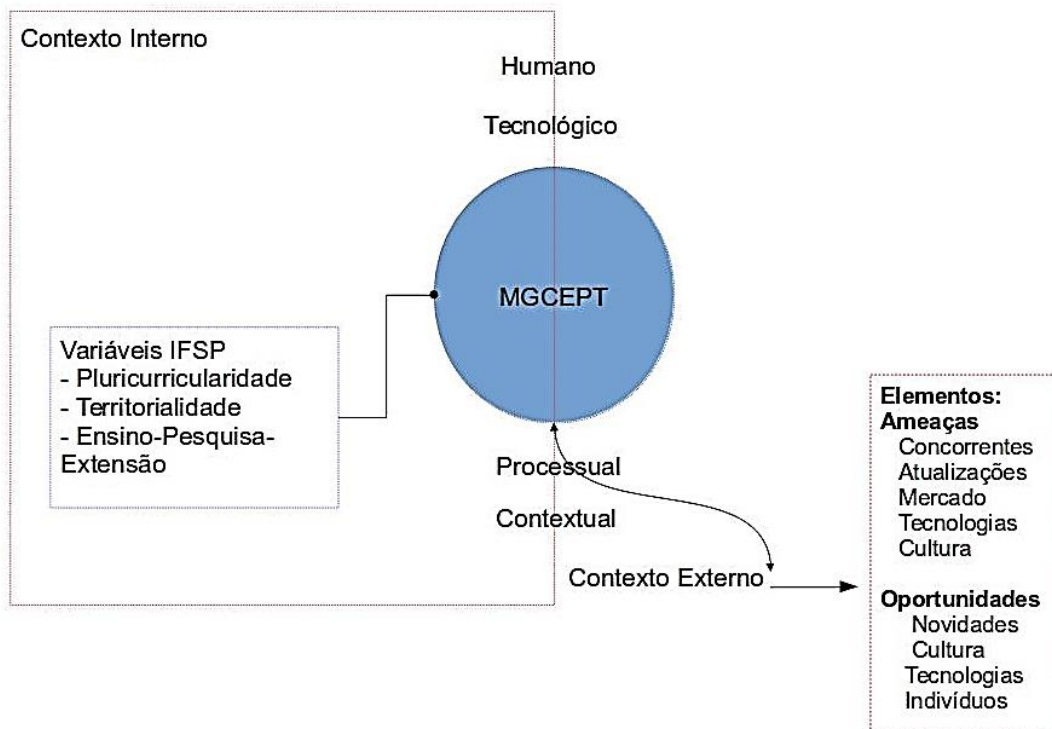


Figura 1. Modelo Preliminar de Gestão do Conhecimento para Organizações de Educação Profissional e Tecnológica.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

No MGCEPT o contexto externo e interno deve ser realçado, pois sendo ele observado e acompanhado frequentemente a organização pode se antecipar as mudanças advindas do contexto externo, como também pode sugerir caminhos endógenos. Neste sentido a organização deve estar atenta aos elementos que compõem o contexto externo, a Figura 2 apresente a relação do MGCEPT com os contextos interno e externo.

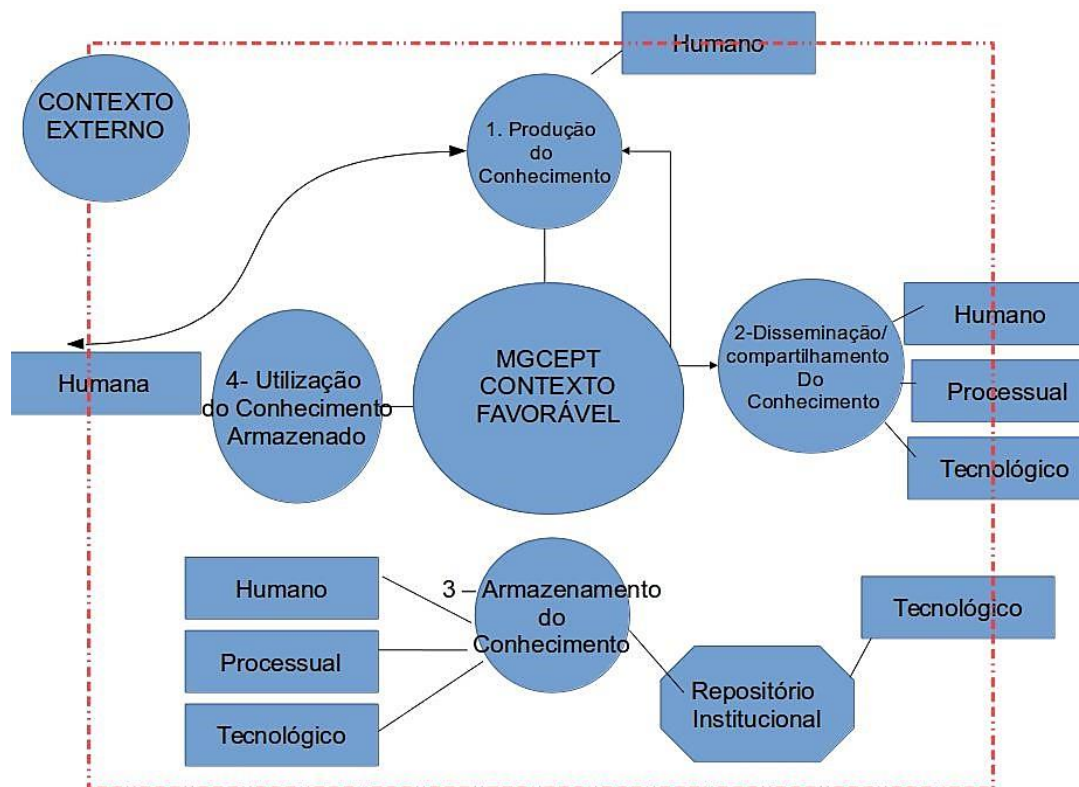


Figura 2. Contextos Interno e Externo do MGCEPT.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

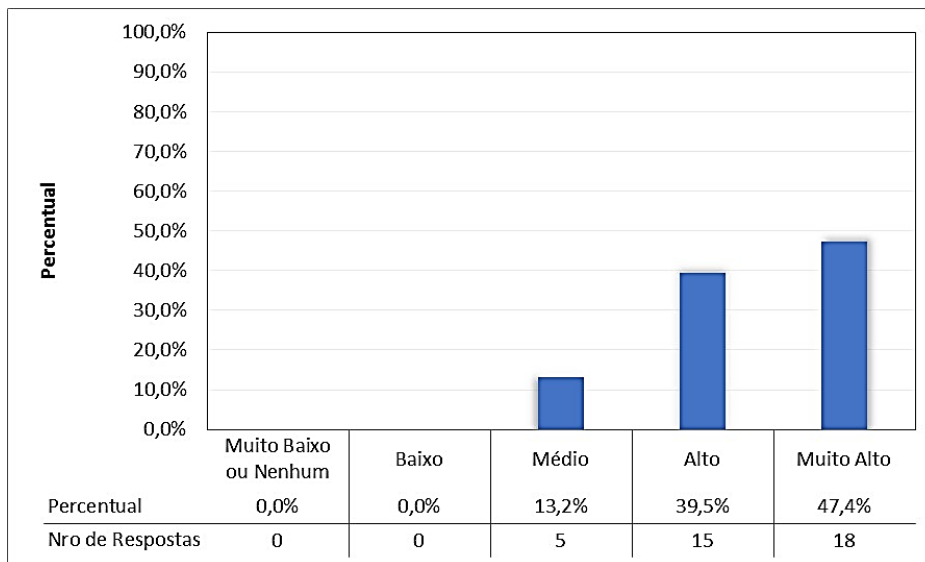
Ressalta-se que o estudo apresenta neste momento uma versão inicial do modelo, que poderá e deverá sofrer alterações ao passo que as investigações e contribuições surgirem.

4.3 O Questionário no Contexto da Pesquisa

O instrumento foi aplicado aos gestores do IFSP, um universo de pesquisa de 50 sujeitos, obteve-se o retorno de 38 respostas, representando 76% do universo de pesquisa. Os indivíduos puderam responder ao questionário apenas uma única vez.

As questões apresentadas no questionário são adaptações do Apêndice 1 – Instrumento para avaliação da gestão do conhecimento, do Manual da gestão do conhecimento para a organização pública brasileira, de Batista (2012) e Carvalho e Carvalho (2014). O questionário foi aplicado com o interesse de obter dos gestores informações sobre o interesse no MGCEPT. O retorno relevante de 76% dos sujeitos de pesquisa demonstra que a atual gestão está interessada no MGCEPT. Apresentam-se os gráficos 1 e 2 referentes a duas questões.

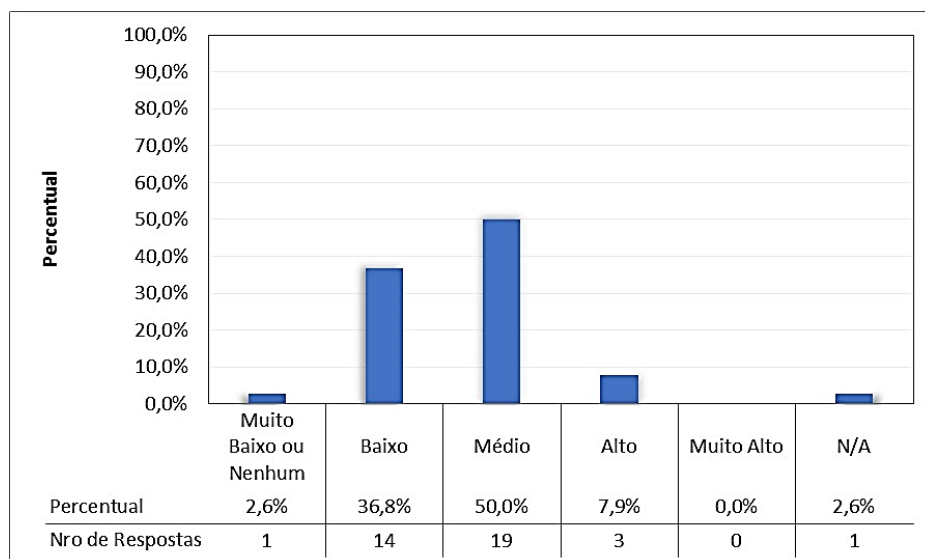
Gráfico 1. Questões Iniciais - Em qual nível considera relevante que seja desenvolvido um modelo de gestão do conhecimento para organizações de educação profissional e tecnológica?



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A maioria dos gestores afirmam como muito alta (47,4%) a necessidade de existir um modelo de GC específico para o IFSP, seguido daqueles que acreditam que a relevância seja alta com 39,5% e daqueles que acreditam ser uma importância média com 13,2%. Não houve respostas com opiniões de relevância baixa ou muito baixa/nenhuma.

Gráfico 2. Tópico Processos de Conhecimento – Questão O IFSP possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, em qual nível?



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O IFSP possui um nível médio de processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento segundo a metade dos gestores respondentes. Na sequência, aparece o nível baixo com 36,8%, nível alto de identificação, criação armazenamento, compartilhamento e utilização com 7,9% e muito baixo ou nenhum com 2,6%. Nenhum sujeito de pesquisa opinou como este nível sendo muito alto e um sujeito não respondeu a questão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se verificar que a literatura sobre GC no campo da EPT ainda é incipiente. Corrobora-se com os autores Leite e Costa (2007), Dalkir (2011) e Batista (2012) aos destacarem que cada organização deve elaborar seu próprio modelo, isto posto, a afirmativa corrobora com o objetivo da pesquisa ao apresentar o MGCEPT, tendo como objeto de estudo o IFSP.

Com relação aos aspectos metodológicos da pesquisa, por se tratar de uma investigação exploratória e descritiva, os resultados obtidos se apresentam como satisfatórios, visto que a literatura ratifica a importância da GC e de seus modelos existentes.

O questionário se mostrou um instrumento eficaz, o retorno de resposta foi expressivo o que possibilita a segurança em seguir com o refinamento do MGCEPT, pois o modelo proposto fornecerá condições para o que IFSP se consolide e realce suas individualidades enquanto organização, as variáveis que compõem o MGCEPT: pluricurricularidade, territorialidade e ensino-pesquisa-extensão apenas demonstram a necessidade do IFSP estruturar o seu próprio modelo de gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. **Tentando entender a gestão do conhecimento.** *RAP*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170. Mar./abr. 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656/6201>>. Acesso em: 08 set. 2017.

BATISTA, F. F. (Org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público.** Rio de Janeiro: Ipea, 2016. 178. p. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6018?mode=full>>. Acesso em 21 ago. 2017.

_____. **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.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2004. 277 p.

BENNET, A.; BENNET, D. **The intelligent complex adaptive system.** New York: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** 2014. Disponível em:
<<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 09 set. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. IFSP. Reitoria. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** 2009. Disponível em:
<http://www.ifsp.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=108>. Acesso em: 09 set. 2017.

CAJUEIRO, J. L. G. **Modelo de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior.** 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de produção), Universidade Federal do Pernambuco, Recife, PE: UFPE, 2008. 152 p. Disponível em:
<<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4985>>. Acesso em: 15 set. 2017.

CARVALHO, C. Q. P.; CARVALHO, R. A. **Repositório institucional como alternativa à gestão da produção intelectual da universidade federal de pelotas.** *Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf.*, Campinas, SP, v.12, n.2, p.81-101, maio/ago. 2014. ISSN 1678-765X. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>>. Acesso em: 18 set. 2017.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice.** 2nd ed. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 237 p.

HASANI, K.; SHEIKHESMAEILI, S. **Knowledge management and employee empowerment: a study of higher education institutions.** *Kybernetes*, United Kingdom, v. 45, n. 2. p. 337 - 355. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/K-04-2014-0077>>. Acesso em 01 jul. 2017.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender.** São Carlos, SP: Compacta, 2009, 188p.

IFSP. **Histórico.** 2011. Disponível em:
<<http://www.ifsp.edu.br/index.php/instituicao/ifsp.html>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações.** Belo Horizonte, *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 21, n.1, p.97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2462>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

LEE, J-H.; KIM, Y-G. **A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis.** *Expert Systems with Applications*, Oxford, v. 20, n. 4, maio. 2001, p. 299-311.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S. **Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica.** *Ci. Inf., Brasília*, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a07v36n1.pdf>>. Acesso em: 07 maio 2017.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. **Public sector knowledge management: a structured literature review.** *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.

MENDONÇA, A. V. M. **O processo de comunicação todos-todos e a produção de conteúdos: desafios à gestão do conhecimento.** In.: MOYA, J. SANTOS, E. P.; MENDONÇA, A. V. L. *Gestão do conhecimento em saúde no Brasil: avanços e perspectivas.* Brasília, DF: organização Pan-americana da Saúde, 2009.

NATALE, C. H. C.; NEVES, J. T. R. **Metodologia para identificação de modelos de maturidade em gestão do conhecimento para a aplicação empírica.** In: Encontro da ANPAD, 38., Rio de Janeiro. *Anais.* Rio de Janeiro: ANPAD. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ADI466.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press, 1995. 65-80 p.

PEE, L.G.; KANKANHALLI, A. (2009). **A Model of organizational knowledge management maturity based on people, process, and technology.** *Journal of Information & Knowledge Management*, Hackensack, v.8, n.2, p.1-21.

PONZI, L., J.; KOENIG, M. **Knowledge management: another management fad?** *Information Research*, Lund, v. 8, n. 1, oct. 2002.

PORÉM, M. E. **Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES).** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., Curitiba. *Anais...* Curitiba: INTERCOM, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4--1288--1.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2017.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2c%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2017.

TAVARES, W. R. **Gestão do conhecimento, educação e sociedade do conhecimento.** São Paulo: Ícone, 2010.

TEDESCO, J. C. **Educar na sociedade do conhecimento.** Araraquara: Junqueira & Marin, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 355 p.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências.** InfoHome. 2004. Disponível em:
<http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 08 jul. 2017.

VALENTIM, M. L. P. et al. **O processo de inteligência competitiva em organizações.** Datagramazero. Rio de Janeiro, 2004. V. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em:
<http://www.datagramazero.org.br/jun03/F_I_art.htm>. Acesso em: 08 jul. 2017.