

A gestão do conhecimento e o processo do aprendizado organizacional no SENAC/RS

Knowledge management and the organizational learning process at SENAC/RS

Fábio Giulian Marques

Mestre em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil

Ingridi Vargas Bortolaso

Docente do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade LaSalle e no Programa de Pós -Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, Rio Grande do Sul, Brasil

Patricia Inês Schwantz

Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil

Resumo

A dinâmica do cenário econômico aponta para a premente necessidade de aumentar a competitividade das organizações. Uma alternativa possível para estabelecer estratégias concorrenciais capaz de formular, implementar e manter uma vantagem competitiva gerando competitividade, é o uso do conhecimento de maneira estratégica. Assim, o objetivo norteador deste artigo é identificar fatores propulsores da gestão do conhecimento e caracterizar como ocorre a apropriação, disseminação e o uso de conhecimento nas Unidades participantes do SENAC/RS. Para atender o objetivo proposto, a pesquisa foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa, de caráter exploratório, sendo procedimento técnico o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas a partir de roteiro de entrevistas semiestruturadas direcionadas para gestores da organização em estudo. Os dados proporcionaram uma perspectiva mais técnica e humana, mostrando que a liderança é um suporte norteador para inovação e aprendizagem organizacional. Ainda, demonstraram como os processos e eventos ocorrem na realidade estudada, evidenciando barreiras para o aprendizado na organização.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional. gestão do conhecimento. processos de aprendizado.

Abstract

The dynamics of the economic scenario point to the pressing need to increase the competitiveness of organizations. A possible alternative to establish competitive strategies capable of formulating, implementing and maintaining a competitive advantage, generating competitiveness, is the use of knowledge in a strategic way. Thus, the guiding objective of this article is to identify driving factors of knowledge management and characterize how the appropriation, dissemination and use of knowledge occurs in the Units participating in SENAC/RS. To meet the proposed objective, the research was developed from a qualitative, exploratory approach, with a case study being a technical procedure. Data collection was carried out through interviews from a semi-structured interview script directed to managers of the organization under study. The data provided a more technical and human perspective, showing that leadership is a guiding support for innovation and organizational learning. Furthermore, they demonstrated how processes and events occur in the studied reality, evidencing barriers to learning in the organization.

Keywords: organizational learning. knowledge management. learning processes.

INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças no mercado e na tecnologia estão tornando o estabelecimento de estratégias organizacionais em um processo cada vez mais complexo e, por conseguinte, no ambiente em que as organizações estão inseridas observa-se o ritmo acelerado das transformações. As informações chegam em um volume cada vez maior e necessitam ser processadas e convertidas em conhecimentos de forma a permitirem um aprendizado constante. Segundo Sveiby (1998), o conhecimento é um ativo intangível e sua gestão visa estimular a troca, o uso, a criação de novos conhecimentos.

A gestão do conhecimento (GC) surgiu como estudo nas organizações, no início da década de 1990. A partir dos conceitos da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional (AO), entende-se a importância das pessoas na disseminação do conhecimento. O processo de compartilhamento do conhecimento junto com a aprendizagem permite o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos como forma de criar novos processos e novas tecnologias. Ainda, o aprendizado possibilitado pelo conhecimento gera experiências e novas vivências, que podem ser acessadas e aplicadas pelos colaboradores da organização, permitindo o aumento da produtividade, da qualidade e até mesmo da vantagem competitiva (COELHO, 2017).

A GC é uma área que trata de como estruturar todos os dados e informações produzidos, armazená-los e direcioná-los de modo que, as pessoas, os setores e as organizações possam trabalhar em sintonia uns com os outros, garantindo a evolução dos negócios. As informações que podem ser codificadas, comunicadas, compartilhadas, que fluem entre as pessoas, ajudam no entendimento dos fatos, da realidade e na aquisição de novos conhecimentos. O acesso à informação para o negócio ajuda no processo de tomada de decisão, diminuindo os riscos e incertezas sobre esta, desde que no momento certo, a um custo compatível e com a confiabilidade necessária (CARVALHO, 2012).

Todavia, a GC é dependente dos dados e informações das organizações, que devem ser armazenadas para serem acessadas quando necessárias. Estas informações são alimentadas de várias formas e por várias pessoas, tais como: pelos colaboradores, gestores, pessoas que estão envolvidas com a organização. O acesso e compartilhamento das informações de uma organização podem ser, por exemplo, processos realizados na empresa e documentação produzida. Bem como, pode estar em bancos de dados, arquivos, manuais, opiniões e experiências como os aspectos técnicos, sociais e mesmo culturais da organização (MOLINA; VALENTIN, 2015).

Em consonância com a abordagem da GC, o SENAC/RS é uma organização diretamente ligada ao Sistema Fecomércio/RS, presente em 42 municípios do Rio Grande do Sul, e possui duas instituições de ensino superior que oferecem cursos de graduação, pós-graduação, aperfeiçoamento e de especialização. Além disso, a organização também possui cinco escolas (SENAC Comunidade, SENAC Informática, SENAC Passo D'Areia, SENAC 24 horas e o SENAC Educação a Distância-EAD) e conta com balcões de atendimentos em 26 municípios do estado.

As Unidades do SENAC/RS têm uma grande sinergia gerada por suas interações. Elas mantêm, entre si, vínculos formais e informais de comunicação. Cada Unidade tem suas experiências, conhecimentos e informações próprias que, de algum modo, podem ser compartilhadas com seus pares. A interação e cooperação entre as Unidades permite a transferência de conhe-

cimento entre elas. Diante do exposto, este estudo objetivou identificar fatores propulsores da gestão do conhecimento e caracterizar como ocorre a apropriação, disseminação e o uso de conhecimento nas Unidades participantes do SENAC/RS.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão do conhecimento

A abordagem da GC ocorre a partir do funcionamento organizacional voltada ao desempenho organizacional sob forte influência dos comportamentos individuais e grupais. Nessa linha, importante salientar que a GC é uma área de estudo de atuação transversal. Muitas ciências a estudam, na psicologia, economia, sociologia e na área da administração e ciências humanas, no marketing, em sistemas de informação, em gestão da tecnologia, bem como na gestão estratégica. No centro destes estudos, em qualquer uma das ciências, está o conhecimento e como ele é disseminado. Conforme Castro *et al.* (2012), existe uma integração de várias abordagens na implementação organizacional da GC, tanto pelo desenvolvimento de redes pessoais, quanto pela efetivação da documentação centrada na tecnologia da informação.

Conforme Damian (2020), os indivíduos são os agentes que viabilizam a GC porque são estes que captam, criam, armazenam, compartilham e aplicam conhecimento. As organizações criam conhecimento somente pelos indivíduos, que são os únicos capazes de realizar tal feito. As organizações precisam reconhecer o papel fundamental dos indivíduos nos processos de GC e criar condições para que eles possam contribuir para a geração do conhecimento organizacional.

O conhecimento, seja ele tácito ou explícito, precisa ser continuamente criado para garantir à organização melhorias gerenciais e de processos. A criação do conhecimento deve acontecer pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Porém, o conhecimento tácito é de natureza subjetiva e intuitiva que o torna difícil de ser processado ou transmitido por qualquer forma sistemática ou lógica. O conhecimento tácito, para ser eficazmente comunicado, necessita ser traduzido ou explicitado e, paradoxalmente, como consequência desse processo, deixa de ser tácito. Esse ciclo de conversão é conhecido como modelo SECI ou espiral SECI, e ocorre a partir de quatro estágios, a saber: socialização, externalização, combinação e internalização. O objetivo da espiral SECI é descrever como tanto o conhecimento tácito quanto o conhecimento explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e para o nível organizacional.

O primeiro estágio do referido ciclo, a socialização, reflete o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática de tácito para tácito. A socialização a partir da interação entre as pessoas permite o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos. O segundo estágio diz respeito a externalização, que representa a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

No terceiro estágio ocorre a combinação, que significa a padronização do conhecimento, e consiste em juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto de explícito para explícito. A combinação tem como objetivo sistematizar o conhecimento explícito. Nesse caso, o conhecimento passa do grupo para a organização. O quarto estágio consiste na internalização, que corresponde ao período em que os conhecimentos explícitos são compartilhados

na organização e outras pessoas começam a internalizá-los, e os utilizam para aumentar, adicionando-os ao seu próprio conhecimento de explícito para tácito. Nesse estágio, o conhecimento passa da organização para o indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Conforme preconiza Barizon (2016), para uma organização se tornar geradora de conhecimento é necessário que ela seja capaz de completar a espiral do conhecimento, porém não existe criação nem transferência de conhecimento sem que exista um lugar que propicie isto. O contexto onde ocorre a criação do conhecimento é de significativa importância, considerando-se que o “Ba” possibilita ambientes onde o conhecimento possa ser compartilhado, criado e utilizado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Estruturas sociais, culturais e históricas são importantes para as pessoas e fornecem a base para interpretar as informações que são transmitidas e geram novos conhecimentos. O conhecimento é gerado através de interações entre os próprios indivíduos e seus ambientes, e não isoladamente.

Ademais, Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conceito de contextos de capacitação, o “Ba”, como o conhecimento que evolui pela interação entre indivíduos, criando padrões de interação por meio do tempo e do espaço. O “Ba” dispõe de influência ambiental e fronteiras não limitadas e permeáveis, motivo pelo qual as organizações podem ser comparadas como configurações orgânicas de vários “Ba” interagindo com ambientes externos, como fornecedores, clientes e universidades.

No mesmo sentido, Torres, Rados e Souza (2019) pontua que uma das questões fundamentais é criar um contexto ou condição para que as conversões de conhecimentos possam acontecer. Esse contexto não se restringe somente a um espaço físico, mas igualmente a um tempo e espaço específicos e estes podem ser um espaço de escritório, um espaço virtual, como e-mail, e um espaço mental, como ideias compartilhadas. Pode-se afirmar, então, que o “Ba” é o contexto ou condição para que a espiral SECI de conversão de conhecimentos possa ser realizada.

Ainda, Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que o papel fundamental das lideranças neste processo de criação de conhecimento organizacional é gerar contextos apropriados para a realização das atividades de grupo, favorecendo, por meio da interação, a criação de novos conhecimentos. Para sintetizar o processo de conhecimento, pode-se defini-lo como um método de pensar e agir, abordando a realidade que o cerca, evoluindo do individual para o grupo, para a organização, e ultrapassando a própria organização quando alcança o nível interorganizacional.

Indiscutivelmente, os conhecimentos que as pessoas detêm agregam valor a uma organização. Eles estão ligados à capacidade de absorção e às experiências e habilidades de cada indivíduo, que podem ser utilizados pelas empresas para criar valor e gerar novos conhecimentos. O conhecimento é criado pelo fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor, e está essencialmente relacionado com a ação humana (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No processo de criação e compartilhamento de conhecimento, a organização deve prover o contexto apropriado. Conforme Oyadomari *et al.* (2015), no “Ba”, espera-se que os indivíduos possam explorar, adquirir, criar, compartilhar e acumular conhecimento para melhoria das suas capacidades individuais. Existem quatro tipos de “Ba” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) e cada um deles é adequado, respectivamente, a um estágio do modelo SECI: “Ba” originário, “Ba” in-

terativo, “Ba” virtual e o “Ba” prático, todos ocorrendo em tempo e locais específicos. O primeiro “Ba” originário equivale ao contexto no qual os indivíduos trocam experiências, sentimentos, emoções e modelos mentais, removendo, pela empatia e pela confiança, as barreiras que dificultam a troca de conhecimento tácito entre os indivíduos.

O segundo tipo, o “Ba” interativo, representa o processo da externalização, no qual o conhecimento tácito torna-se explícito para o grupo, a partir da atuação do grupo de pessoas que conscientemente se reúnem em eventos na organização, como reuniões, seminários, entre outros, com objetivos específicos de troca de conhecimentos e capacidades. O “Ba” virtual, por sua vez, é aquele no qual a interação entre o conhecimento explícito novo e o existente acontece no mundo virtual em vez de ocorrer no local físico, representando o processo da combinação dos conhecimentos, na espiral SECI. O último tipo, o “Ba” prático, é aquele em que o conhecimento explícito se torna tácito para os indivíduos, suportado principalmente por: treinamento, conhecimento formalizado em manuais e aplicativos que permitam simulações e experiências (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, também chamada de transferência de conhecimento, tem como objetivo melhorar a capacidade das organizações em se desenvolverem. A transferência de conhecimento é composta basicamente por três ações: transmissão de conhecimento, absorção e uso desse conhecimento (BEUREN; FRANK; RIBEIRO, 2015). Segundo Davenport e Prusak (2003), a mera disponibilidade do conhecimento não configura a transferência, ela precisa gerar uma mudança no agente receptor para ser concretizado.

Para Sveiby (1998), o conhecimento possui quatro características básicas: tácito, orientado para ação, sustentado por regras e a constante mutação. A primeira característica, a de ser tácito, é a que pertence a cada indivíduo. A segunda característica, a do conhecimento orientado para ação, é a que está constantemente gerando novos conhecimentos por meio da análise das impressões sensoriais que se recebe. No que tange a característica do conhecimento que o aponta ser sustentado por regras, consiste nos padrões que são estabelecidos, inconscientemente, para lidar com as situações. Por fim, a quarta característica refere-se ao fato de o conhecimento estar em constante mutação, e somente se torna estático quando se torna explícito.

Outrossim, para que ocorra a transferência de conhecimento entre as pessoas são necessários três mecanismos que, segundo Frank e Echeveste (2012), podem ser classificados como: registro de projetos que envolve o conhecimento explícito, tecnologia da informação que também envolve conhecimento explícito e práticas de integração entre pessoas, que envolve o conhecimento tácito. As pessoas dentro das organizações são os agentes de transformação, difusão e retenção do conhecimento. Estes conhecimentos devem ser relevantes e levar o capital humano e a própria organização a uma evolução contínua, a partir da integração de pessoas, dos processos e uso da tecnologia dentro da organização, criando metodologias de GC.

Nonaka e Takeuchi (1997), quando descrevem a GC organizacional, propõem um modelo dinâmico de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Para eles, a GC requer o trabalho em equipe com profissionais qualificados e uma equipe muito bem articulada com toda a organização. A visão principal é a de revelar a importância das pessoas nas tarefas de aquisição do conhecimento. Descrevem o profissional do conhecimento como aquele que deve ter as seguintes características: elevado padrão intelectual; forte noção de comprometi-

mento para recriar o mundo segundo sua própria perspectiva; ampla variedade de experiências, tanto dentro quanto fora da organização; habilidade na condução de diálogos com os clientes externos e com os clientes internos; devem ser abertos para conduzir discussões e debates com outras pessoas.

Para Kaplan e Norton (1997), a GC, por meio da visão do Balanced Scorecard (BSC), sugere indicadores e vetores de desempenho, dando um foco estratégico ao conhecimento da organização, que podem ser tratados no planejamento estratégico. O BSC é uma das metodologias de avaliação baseada em indicadores e modelos de avaliação dos resultados da GC e apresenta estrutura focada nos resultados dos processos de gestão do conhecimento.

Para Stewart (1998), a ideia do capital intelectual a ser usada na GC é formada por três partes: humano, estrutural e do cliente. A primeira parte, relacionada à humana ou às pessoas, inclui conhecimento e competências individuais dos colaboradores; a parte estrutural engloba conhecimento ou competência coletiva, como processos, knowhow, marcas e patentes, documentos. Por fim, a última parte, a do cliente, inclui conhecimento e vantagens advindas dos clientes. Segundo o mesmo autor, os colaboradores especializados ou as atividades que executam, e que agregam valor sob o ponto de vista do cliente, são considerados como capital humano da organização. A partir dos resultados conseguidos pelo capital humano, é possível medir e acompanhar as inovações, as atitudes dos colaboradores, a rotatividade das pessoas, a experiência profissional e o aprendizado individual e em equipes.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), a GC é formada por três componentes: capital organizacional, capital humano, capital de clientes. O capital organizacional inclui as patentes, ou seja, as inovações alcançadas, abrange também os conceitos e modelos novos, tanto administrativos quanto informatizados de uma organização. O capital humano é considerado como a capacidade individual de atuação de cada pessoa da organização, contempladas as habilidades, a educação formal, a experiência e os valores de cada colaborador. O capital de clientes é composto pelos clientes, parceiros, fornecedores e a imagem que a organização tem pelo mercado.

Para Teixeira Filho (2000), a GC se identifica como uma coleção de processos que dirige a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. O conhecimento é avaliado pelas ações que desencadeia, ou seja, pelo aprendizado adquirido. O autor descreve em cinco etapas a GC: preparação, explicitação, socialização, divulgação e avaliação. O autor conclui que o conhecimento está associado à ação, e que as pessoas, que devem estar intelectualmente qualificadas, adquirem e produzem conhecimento a partir da comparação e experimentação das informações.

De acordo com Davenport e Pruzak (2003), alguns fatores devem ser considerados para o compartilhamento de conhecimento, tais como: cultura orientada para o conhecimento; existência de infraestrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência; vinculação ao valor econômico e setorial ligada ao benefício econômico a ser patrocinado; deve ser orientado para processos; deve ser feito de forma fácil, que facilite a compreensão; deve ter elementos motivadores não triviais; deve preparar uma estrutura de conhecimento; e deve ter múltiplos canais para a transferência de conhecimento.

O modelo de GC apresentado por Terra (2005) trata de sete dimensões do modelo de gestão do conhecimento, a partir de uma visão multidimensional, que demonstra o papel indis-

pensável da alta administração como o princípio do processo. Entre elas, estão: a 1ª dimensão, chamada de nível estratégico, que trabalha com a visão e estratégia da alta administração; na 2ª dimensão ou nível organizacional aparece a cultura organizacional; a 3ª dimensão se ocupa da estrutura organizacional; a 4ª dimensão, por sua vez, é voltada à política de recursos humanos; a 5ª dimensão está relacionada com a infraestrutura e aparecem os sistemas de informações; na 6ª dimensão consiste nas tarefas de mensuração de resultados; e, por fim, a 7ª dimensão é o aprendizado com o ambiente externo junto à empresa. Do modelo apresentado por Terra (2005), verifica-se que as dimensões da gestão do conhecimento apontam para os componentes organizacionais: estrutura, pessoas, e ambiente externo.

De outra parte, Sicsú e Dias (2005) apresentam alguns princípios para que ocorra a GC, são eles: planejamento estratégico, cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento, inovação e modernização como fator para concorrência, prioridade no sistema de informações, que tenha condições tecnológicas adequadas, o futuro da organização fica condicionado pela sua história, principalmente pela administração do processo de mudança, depende da dinâmica interna da organização, que deve ser colaborativa, e finalmente na manutenção de recursos humanos qualificados.

Para Angeloni (2008), a construção de uma organização do conhecimento necessita de três dimensões interagentes e interdependentes: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. A dimensão infraestrutura propõe serem implementadas inicialmente variáveis relacionadas à visão holística, à cultura, ao estilo gerencial e à estrutura. A dimensão pessoas é composta pelas variáveis: aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição. A dimensão tecnologia lista uma série de ferramentas para que a GC possa acontecer na organização, tais como: as redes, data warehouse para business intelligence, um portal do conhecimento, workflow para controle dos processos e fluxo das informações, e o gerenciamento eletrônico de documentos (GED) para controle e facilidade de acesso à documentação da organização.

A GC deve aproveitar os recursos existentes na organização para que os colaboradores identifiquem, adquiram, desenvolvam, distribuam, utilizem, retenham o conhecimento de forma que as lições aprendidas não precisem ser refeitas. Pereira, Silva e Pinto (2016) descrevem os oito elementos construtivos da GC, conforme relacionados em Probst, Raub e Romhardt (2002). Os oito elementos construtivos são, respectivamente: identificar o conhecimento, adquirir o conhecimento, desenvolver o conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilizar o conhecimento, reter o conhecimento, metas de conhecimento e avaliação do conhecimento.

A partir desses elementos, nota-se a importância da GC nas organizações. A identificação, a aquisição, o desenvolvimento, a partilha/distribuição, a utilização e a retenção do conhecimento são processos, mecanismos e podem auxiliar como modelos gerenciais importantes para se alcançar eficiência junto à organização. A GC se torna necessária pela existência do conhecimento espalhado pela empresa, seja na memória das pessoas, nos departamentos, nos processos executados, nos produtos, nos clientes, nos fornecedores, entre outros. Todos esses elementos são fundamentais e presentes a uma organização.

MÉTODO DE PESQUISA

O estudo possui abordagem qualitativa do tipo exploratória. A estratégia desta pesquisa foi um estudo de caso no SENAC/RS, com intuito de entender o fenômeno da GC e seus impactos no aprendizado organizacional.

O SENAC/RS é uma instituição de educação profissional, composta por um conjunto de Unidades de ensino que oferecem cursos profissionalizantes, técnicos, de formação, EAD, graduação, pós-graduação. Estas Unidades podem ser consideradas como organizações independentes, com finalidade comum. O compartilhamento de informações facilita a geração do conhecimento, mostrando de forma natural que a transformação de conhecimentos tácitos e explícitos segue a espiral da gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUSHI, 1997). Muitas interações intencionais ou não poderão ocorrer entre os atores centrais (DE SORDI, 2015). Sendo assim, o contexto do SENAC/RS se torna propício para pesquisas acerca do aprendizado, criação do conhecimento, bem como da maneira como a memória organizacional é armazenada nas Unidades e na organização, propriamente dita.

A coleta de dados ocorreu a partir de entrevistas semiestruturadas aliadas a um roteiro de aplicação. Os entrevistados eram responsáveis pelas áreas gerenciais de conhecimento das Unidades dos SENAC/RS e aptos a responder sobre os elementos construtivos da gestão do conhecimento. As entrevistas ocorreram no período de novembro de 2019 a março de 2020, sendo realizadas de maneira isolada, mantendo a privacidade dos entrevistados, para garantir uma maior representatividade às condições genéricas de investigação.

Foram entrevistados 11 colaboradores do SENAC/RS. Para manter o anonimato dos entrevistados, nomes fictícios foram atribuídos a cada colaborador, sendo cada uma vinculada letra “E” seguida por um número de 1 até 11. Assim, conforme as informações ou trechos das entrevistas são apresentados, apenas o código atribuído foi mencionado como referência.

Para a transcrição das entrevistas, foi desenvolvido um formulário eletrônico no intuito de facilitar a análise das questões e o uso do software MAXQDA2020. Na análise, as informações coletadas foram tabuladas de acordo com os resultados obtidos nas entrevistas no conteúdo explícito, transcrito para textos. Desta forma, forneceu uma visão dos dados e auxiliou no processo de identificação de padrões. Agrupou-se os dados a partir da compilação das respostas de acordo com cada categoria de padrão encontrado.

Para cada questão da entrevista foi elaborada uma tabela de cruzamento das questões com as categorias encontradas nas respostas. Foi utilizado o software MAXQDA2020, que permitiu descrever e preparar os dados para relacionar as informações coletadas.

Para determinar o alcance da saturação teórica nas fontes primárias, foram seguidos cinco passos procedimentais, sendo eles:

Passo 1 - Registro de dados brutos (fontes primárias). Desde o início da coleta, as entrevistas eram gravadas com autorização dos entrevistados e, imediatamente, transcritas na íntegra para o formulário eletrônico e posteriormente tabulado no software MAXQDA2020.

Passo 2 - Imersão nos dados: realizou-se leitura flutuante dos dados obtidos por meio das entrevistas à medida em que eram realizadas.

Passo 3 - Compilação das análises individuais de cada entrevista e agrupamento temático, com ajuda do software MAXQDA2020, separando os temas em categorias.

Passo 4 - Alocação dos temas e tipos de enunciados em grupos de tabelas. A apresentação dos dados em tabelas permitiu a identificação da regularidade dos achados nos depoimentos, de acordo com as categorias, e a verificação da consistência dos enunciados.

Passo 5 - Constatação da saturação teórica dos dados por meio da identificação de ausência de elementos novos em cada agrupamento.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com as entrevistas foi possível aprofundar a gestão do conhecimento no ambiente organizacional como fator de apropriação e disseminação de conhecimento. Inicialmente, ao analisar a GC no ambiente organizacional, os entrevistados foram questionados sobre: “Como os conhecimentos existentes nos processos da organização são identificados, são registrados e são aproveitados?” e “Como você entende que é facilitada a obtenção do conhecimento de forma geral?”. As respostas dos entrevistados evidenciam que há integração de várias abordagens da GC. Pôde-se verificar que a GC está bem estruturada na organização, tanto pelo uso de ferramentas específicas centradas na tecnologia da informação, como no desenvolvimento de redes pessoais que permitem a interação e troca de conhecimentos.

Na sequência, a interpretação e discussão dos resultados foi dividida em três categorias, sendo: Formas de obtenção do conhecimento no SENAC/RS; Como é facilitada a obtenção do conhecimento e; Sugestões para melhoria dos processos de aprendizado no SENAC/RS. Além disso, as abordagens dos respondentes foram dispostas em subcategorias possibilitando quantificar em percentuais de cada ação.

Formas de obtenção do conhecimento no SENAC/RS

De forma significativa, os depoimentos dos entrevistados revelaram cinco formas de aquisição do conhecimento organizacional. A partir delas, foi possível verificar como a aquisição do conhecimento ocorre na organização. Todos os 11 entrevistados citaram a forma de aquisição de conhecimento (I) a partir dos sistemas utilizados pela organização, como Strategic Adviser e Bussines Inteligency, como os repositórios das informações pertinentes aos conhecimentos, orientações e registro históricos dos processos. Fica evidente na entrevista de E5: “O Strategic Adviser tem todos os procedimentos e orientações como o trabalho deve ser executado”. Que pode ser confirmado com a colocação do entrevistado E3: “[...] é utilizado o Sistema Strategic Adviser da Interact (SA) onde tem todos os procedimentos e registros das tarefas e processos a serem executados.”

Uma observação importante, que mostra o quanto a tecnologia guia a consulta aos procedimentos, é visto na colocação de E2: “[...] como orientação recebemos a indicação de não imprimir os procedimentos, para garantir que sempre seja consultado o mais atual”. Este entrevistado ainda complementa com mais informação sobre o Bussines Inteligency: “O BI ajuda para a tomada de decisão, com mais agilidade, é mais assertivo, é uma base de informações muito confiável”.

A questão do BI também foi citada por E5, E8, como sendo informações muito impor-

tantes para tomada de decisão. Reforçado nas entrevistas também de E1, E6 e E10, nas quais estes entrevistados afirmam, de modo geral, que a empresa tem os sistemas e normas direcionados para isso, até por ser uma instituição de ensino: “O sistema de trabalho do SENAC/RS facilita a obtenção do conhecimento e a sua disseminação” (E1).

A segunda forma de aquisição de conhecimento, relatada pelos entrevistados, diz respeito (II) aos comitês e grupos de trabalhos criados para desenvolvimento de soluções e inovações. Esta forma ficou evidenciada no depoimento do E11: “São identificados em comitês criados para resolver um determinado problema, em reuniões, em pesquisas, etc.; registrados através dos procedimentos de cada área, e aproveitados quando pertinente”.

Nesse sentido, alguns entrevistados ainda colaboraram unindo esta forma de aquisição de conhecimento (II) a partir de comitês e grupos de trabalhos criados para o desenvolvimento de soluções e inovações com a primeira forma (I) pelos sistemas utilizados pela organização, confirmado na citação de E8, que menciona:

A aquisição do conhecimento se dá também quando as equipes definem e validam os novos processos que devem ser modificados, após o aceite são publicados pelos departamentos da Direção Regional responsável pela documentação e registros nos sistemas (E8).

Esta mesma ideia também foi colocada nas entrevistas de E2 e E11, como por exemplo, a colocação do último: “[...] existe um processo de aprendizado, aquisição de conhecimento, quando revisamos um procedimento pelo menos uma vez por ano” (E11). O que vem a corroborar com a espiral SECI da teoria de Nonaka e Takeuchi (2008) e com o processo de criação do conhecimento, do indivíduo para o grupo, ou seja, do conhecimento tácito para o explícito, em um espaço de criação “Ba” de Nonaka e Takeuchi (1997), citado nos estudos de Barizon (2016).

Conforme Castro *et al.* (2012), a interação entre as pessoas permite a troca de conhecimentos tácitos entre os colaboradores. Ficou evidenciado mais duas formas de aquisição do conhecimento, a partir do desenvolvimento de redes pessoais. Sendo uma delas, a terceira forma (III) das interações pessoais formais na organização, sendo apontadas as reuniões trimestrais e semestrais, além dos grupos de trabalhos e comitês, como o local e o momento de trocas de informação com seus devidos registros.

Em relação a essas formas de aquisição do conhecimento, oito entrevistados relataram que as reuniões são momentos importantes para aprender novas ações, adquirir novos conhecimentos junto com os grupos de trabalho, como evidenciado nas colocações de E7: “[...] reuniões trimestrais e semestrais, que ficam registradas em atas, da mesma forma os Grupos de Trabalhos (GT) ajudam a criar e transmitir conhecimentos”. Em consonância com o depoimento do E7, o entrevistado E6 também relatou: “[...] pela disseminação para os demais colaboradores em reuniões e por e-mail institucional”. A partir da análise desses depoimentos, é possível concluir que a forma de conhecimento por interação formal, entre as pessoas, está bem madura na organização e permite a troca de conhecimentos explícitos e tácitos.

Conforme já explicitado, os autores Nonaka e Takeuchi (1997), em seus estudos, afirmam que a partir da interação entre as pessoas, existe a possibilidade de troca de know-how individual entre elas. Assim, a quarta forma evidenciada consiste nas (IV) interações pessoais informais entre os colaboradores e pares, através de contatos sem os registros específicos. A aquisição de conhecimento realizada nesta forma fica evidenciada nas respostas dos entrevistados, como exemplo, verifica-se na resposta do entrevistado E7: “[...] de que o aproveitamento de-

pende delas colaborarem entre si”; neste contexto, fica evidente que as pessoas devem buscar o know-how dos pares, para auxiliar na solução de seus problemas. O entrevistado E3 confirma o entendimento anterior, dizendo: “[...] vivências com outros colegas, colaboração entre colegas e pares, ajuda para o amadurecimento, conhecimento dos processos e soluções de problemas”. Na mesma sequência o entrevistado E3 complementa:

É muito da cultura né, o jeitão SENAC/RS, as pessoas aprendem muito com as pessoas, o jeito que as pessoas atendem o telefone, a saudação é mais uma troca entre colaboradores, a gente tem algumas coisas no e-learning, mas eu diria que a concretização desse conhecimento se dá entre as pessoas (E3).

Nas outras oito entrevistas, o uso de ferramentas informais como telefone e WhatsApp apareceram fortemente como a ligação entre as pessoas, criando uma rede informal para troca de conhecimentos entre os pares dentro da organização, sem que exista um controle formal e sempre com ampla liberdade para os pares se contatarem. “Para situações de rotina, e que fujam as já descritas, normalmente usa-se os grupos de WhatsApp, e-mails, visitas, ligações de telefone, entre outras, que ajudam na resolução e troca de informações” (E11). Com isso, fica manifestado nas entrevistas que o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, através das experiências vivenciadas por cada um, tanto na maneira informal quanto na maneira formal, tem ajudado nas soluções de problemas organizacionais.

A quinta forma de aquisição de conhecimento pelos colaboradores ocorre (V) a partir de cursos institucionais, os quais transmitem conhecimentos explícitos, conforme pode ser validado no depoimento: “[...] uso do e-learning com cursos de capacitação, para entender e aprender sobre a organização” (E4). O que corrobora com os estudos de Davenport e Pruzak (2003), Siscú e Dias (2005) quanto à cultura da organização ser orientada para o conhecimento.

Em tópicos anteriores, viu-se que a transferência de conhecimento dentro das organizações, entre os colaboradores, tem como objetivo melhorar a solução de problemas e permitir que estas se desenvolvam. Para validação, se pesquisou quais experiências proporcionaram soluções de problemas com a questão: “Quais as experiências vivenciadas, nas relações entre as Unidades, que permitiram ajuda nas soluções de problemas ou melhorias dos processos organizacionais?”. Os depoimentos dos entrevistados deixaram claro e confirmam o uso e a troca do conhecimento tácito entre os colaboradores e seus pares. Nove entrevistados afirmaram que os (I) contatos informais, através de telefone, WhatsApp e das visitas a outras Unidades, permitem a seus colaboradores trocarem ideias e informações com seus pares. Conforme o entrevistado (E9): “Interação entre as pessoas. Troca entre pares de Unidades diferentes ajuda na resolução de problemas [...]”. Alguns salientaram, ainda, que as visitas e contatos têm ajudado na solução de problemas, no entendimento dos processos e na absorção de conhecimentos, conforme pode ser confirmado na fala do entrevistado (E6): “[...] frequentemente, a escola promove a visita de colaboradores a outras Unidades, em processos de benchmarking que geram melhorias nas ações locais” (E6), reforçando os estudos de Beuren, Frank e Ribeiro (2015).

Nesta mesma pergunta, surgiram outras importantes contribuições quanto a (II) maneira formal de transmissão de conhecimento entre as Unidades, a partir de web conferência entre diretores, reuniões trimestrais, semestrais entre as Unidades e a Direção Regional, e a formação de grupos de trabalhos (GTs) para solução de problemas específicos. Os entrevistados afirmam que são experiências que ajudam na melhoria dos processos, corroborando com as ideias difundidas por Davenport e Prussak (1998) e Nonaka e Takeuchi (2008). Todas estas vivências têm como objetivo melhorar a capacidade das organizações em se desenvolverem.

Como maneira informal de obtenção de conhecimento, seis entrevistados manifestaram que a busca depende do interesse individual. Salientaram que a organização facilita a busca e que todos têm liberdade para buscar conhecimento. Fica bem explícito, na exposição do entrevistado E3: “[...] é muito da cultura e do jeito do SENAC”. Estas colocações evidenciam a ideia de que a GC deve utilizar dos recursos existentes na organização para que os colaboradores tenham acesso e retenham o conhecimento, conforme estudos de Pereira, Silva e Pinto (2016).

Como é facilitada a obtenção do conhecimento

Os depoimentos dos entrevistados elucidaram a maneira como é facilitada a obtenção do conhecimento em três formas básicas: (I) o uso de sistemas internos; (II) os planos de apoio financeiro; e (III) cursos disponíveis na organização como um todo. Todos os 11 entrevistados falaram (I) do uso de sistemas internos SA e BI: “Os procedimentos e registros estão gravados no SA e o BI ajuda para tomada de decisão” (E2). Alguns ainda citaram os meios de comunicação como o Interligado: “[...] uso de ferramentas como Bussines Intelligence, informação de resultados, e-mails, capacitação com e-learning, fórum de gestão, fórum de vendas, o Interligado, entre outras” (E9). A segunda forma de obtenção de conhecimento, (II) com os planos de apoio financeiro, foi evidenciada na entrevista de E2: “[...] com estímulos a bolsas de graduação, bolsas de pós, conforme a necessidade do colaborador”. O entrevistado E2 ainda complementou: “[...] com indicação e patrocínio pela organização dos cursos externos como fóruns, seminários, NFR, etc.”. A terceira forma que facilita a obtenção de conhecimentos, (III) cursos disponíveis na organização, ficou evidenciada com cinco entrevistados que citaram cursos e-learning, cursos internos como o projeto de backups e líderes de vendas. “Projeto radar, novos líderes de vendas (E5), Projeto de Backups” (E6), “Portal e-learning” (E9).

Com base nos depoimentos dos entrevistados, é possível identificar o GC bem estruturado dentro da organização e de suas Unidades. Fica evidente como ocorre a apropriação, a disseminação e o uso do conhecimento conforme a teoria apresentada.

Sugestões para melhoria dos processos de aprendizado no SENAC/RS

A partir da percepção da existência das barreiras para transferência de conhecimento entre os colaboradores, como forma de tentar buscar ideias de melhorias, ao final da entrevista foi perguntado: “Qual ideia você daria para melhorar o aprendizado e a gestão do conhecimento?”. Na compilação das respostas dos entrevistados nesta questão, foi possível separar em três subcategorias distintas de sugestões: (I) eventos patrocinados ou coordenados pela organização, (II) mudanças culturais e, a terceira, na área da tecnologia da informação, (III) mudanças e ajustes nos sistemas de gerenciamento do conhecimento e memória organizacional.

Tendo em vista que o SENAC/RS, anualmente, patrocina vários eventos organizacionais e, sendo estes de atividades econômicas e sociais que visam proporcionar conhecimento, informação, engajamento e entretenimento ao seu público-alvo (MORAIS, 2002) - que, no caso, seriam os colaboradores - os entrevistados trouxeram algumas ideias e adaptações para os eventos, conforme suas necessidades e visão de realidade.

A primeira subcategoria (I), eventos patrocinados ou coordenados pela organização, ficou evidenciado nas ideias relatadas nas entrevistas: “Criar momentos de interação entre pessoas, digital ou físico, funcionar como um sistema vivo, ampliar espaços para mais interação entre

as mesmas” (E10). O entrevistado E8 trouxe as seguintes colocações: “[...] sistematização da disseminação de boas práticas, seja por: Fóruns, eventos como o Experience Day Interno, especialmente para boas práticas que produzem resultados”. Estes eventos citados são normalmente organizados pelo SENAC/RS e fica fácil adaptá-los e proporcionar novas experiências para os colaboradores.

Outros tipos de eventos que podem ser ajustados para as necessidades dos entrevistados seriam os cursos, que podem ser programados conforme o momento.

Em relação à pergunta formulada, o entrevistado E5 disse que: “Falta um programa de capacitação de comunicação para professores e vendas se expressarem melhor com público e clientes. Melhorar a neurolinguística das pessoas”.

Outro entrevistado trouxe a ideia de criar um evento de desenvolvimento de projetos para tentar acompanhar o mercado. E3 sugeriu: “[...] deveríamos ter tipo uma incubadora de projetos, para acelerar alguns projetos de tendências de mercado junto ao NEP”. Finalmente, nesta subcategoria, o entrevistado E4 trouxe a importância das reuniões, que são eventos costumeiros, mas podem ser adaptados: “Fortalecimento das reuniões regionais, intensificar e divulgar os trabalhos feitos nas regiões”. Nota-se, a partir do exame das respostas, que promover o engajamento dos funcionários é uma tarefa importante. Existem ações que devem ser trabalhadas e os eventos de integração e treinamento ajudam nisso.

A cultura organizacional é um conjunto de valores e normas éticos e morais, escritos e não escritos, hábitos, comportamentos e políticas internas e externas, que dão a um grupo de pessoas a noção do que é certo e errado, bem como do que é aceito e não aceito naquele momento (LANZER, 2017). A mudança de cultura organizacional deve ser constante para que o negócio possa evoluir dentro da realidade em que está inserido. Desse modo, a segunda subcategoria referente à (II) mudança cultural, fica evidenciada nas afirmações do E7:

Temos que mudar hábitos, usar informação de maneira mais colaborativa, diminuir a competição entre as Unidades, evitar o ranking. A liderança não deveria reforçar tanto o Rankiamento [...] por falta de costume, precisamos nos acostumar a voltar nas experiências passadas, para poder orientar ações futuras, acesso mais fácil ao histórico. Melhorar ferramentas de buscas do passado. É uma questão cultural (E7).

Nesta afirmação, fica evidente que o entrevistado propõe algumas mudanças, levando em consideração que a cultura é muito influenciada pelas lideranças da organização. Propõe também mudanças no modo de agir das pessoas.

Corroborando com estas ideias, o entrevistado E3 também propõe:

A cada evento, finalizar com coisas práticas e concretas, para ajudar as pessoas a internalizar os conhecimentos, colocar a mão na massa, para dar sentido ao aprendizado. Fazer uma reflexão de onde usar os conhecimentos, ajuda a baixar as ansiedades para aplicar o conhecimento. Facilitar a aplicação destas ideias novas [...]. Diversificar os grupos de trabalho e os comitês, com mais pessoas das Unidades envolvidas, não só diretores e gerentes. Colocar pessoas da ponta, colocar alunos para fazer parte dos comitês, atualmente se pensa muito com a cabeça dos gestores. A tomada de decisão deve ser mais voltada para a necessidade do cliente. Saber mais do cliente. Hoje o SENAC é muito reativo, falta pesquisar mais quanto ao nosso aluno e o da concorrência (E3).

Ainda em relação à mesma questão, o entrevistado E5 trouxe a ideia de que deve haver uma mudança quanto à adaptação dos programas de treinamentos e capacitações. Para isso, seria necessário existir mais comunicação, mudança de hábitos e costumes entre as Unidades e os departamentos superiores, como fica evidenciado na fala que segue:

Os gestores deveriam ouvir mais as necessidades das escolas para as capacitações das equipes. Evitar programas de capacitações prontos, que às vezes não atendem as necessidades do momento de uma determinada Unidade. Não dá para padronizar de forma geral (E5).

Outra manifestação de que a cultura da inovação deve ser contínua e necessita de apoio fica exposto na ideia de E9: “Continuar instigando a cultura de inovação e criar desafios em melhorias”. O entrevistado E4, por sua vez, apresentou uma mudança mais acentuada na relação interna da organização e do apoio das lideranças para modificações de comportamentos e políticas internas: “Fortalecimento do trabalho em rede [...]. Precisa vir da alta direção. Deve fazer parte dos objetivos estratégicos. Cobrar o trabalho em rede e compartilhamento de conhecimento”.

O SENAC/RS está integrado ao SENAC nacional que é coordenado pelo departamento nacional. Este é o órgão que promove o cumprimento da missão da organização como um todo, integrando e acompanhando as ações dos DRs, sempre assegurando o respeito às diferenças regionais e à autonomia local. Mas talvez seja relevante uma maior integração entre os SENACs dos outros estados, para conhecer experiências e soluções diferentes. O entrevistado E8 propôs: “Buscar uma maior integração com o SENAC dos outros estados em busca de soluções ou ideias nacionais”. Esta proposta exige uma mudança de costumes entre as regionais da federação.

A terceira subcategoria refere-se às (III) modificações nos sistemas de gerenciamento do conhecimento, bem como nos sistemas de memória organizacional utilizados pela organização. A visão dos entrevistados vem ao encontro da manutenção evolutiva dos sistemas, ou seja, para adicionar funcionalidades e novos recursos para atender a realidade que está em constante mutação. O entrevistado E2 sugeriu:

[...] precisa de uma ferramenta prática para armazenar estes conhecimentos. Criar uma plataforma para bancos de ideias. Um grupo faria a análise para ver o que seria interessante para novos projetos. Deve ser uma plataforma simples para registrar, sem muita burocracia, tem que ser rápido e ágil (E2).

O entrevistado E11 expôs a ideia de integração das ações isoladas, ou seja, a de fazer uma manutenção evolutiva e adaptativa nos sistemas, e também sugeriu uma forma para divulgar as ferramentas entre as Unidades, através de uma ferramenta digital.

Penso que dispomos de diversas ferramentas, e muitas ações isoladas, que nem sempre são compartilhadas na sua totalidade, tendo em vista a abrangência institucional. Uma sugestão seria um canal específico para divulgar as ações das Unidades. Quanto à inovação, precisamos de mais clareza quanto ao “O que queremos?”, “Para que queremos?”, para que realmente ocorra na prática a inovação na organização (E11).

Algumas sugestões de sistemas de manutenção adaptativa, ou seja, adaptar os sistemas a um ambiente operacional e processos diferentes, ficam evidenciadas com as citações de E7:

Fazer um repositório de ideias de todas as Unidades, mais aberto, de acesso mais geral, compartilhar entre as Unidades, acostumar-se a usar mais essas informações, conhecer as experiências de cada Unidade [...]. Criar um sistema semelhante ao Espie - Espaço de Inovação em Educação - mas voltado para gestão (E7).

O entrevistado E8 também salientou a necessidade de uma manutenção adaptativa: “O Espie não é suficiente para fazer disseminação do conhecimento dos docentes, que é o principal elo com nossos clientes. A parte docente carece de uma atenção especial, um sistema mais atrativo e dinâmico”.

De sua parte, o entrevistado E1 apresentou uma ideia mais ampla com a criação e

evolução para sistemas mais modernos, com o uso inclusive de inteligência artificial, expondo a necessidade de: “[...] implementação de um sistema de Inteligência Artificial colaborativa, que permita identificar, registrar e sugerir o aproveitamento dos conhecimentos gerados no cotidiano de todas as Unidades do SENAC/RS”.

Por sua vez, o entrevistado E3 apresentou uma ideia de evolução, ou de aquisição de novos sistemas, sugerindo:

[...] fazer um banco de ideias, para tornar mais democráticas as ideias da instituição. Por exemplo, a partir da união de uma, duas ou mais ideias pode aparecer uma solução boa, até porque existem pessoas que não têm tanta voz, e não sabem nem como compartilhar alguma ideia para seus superiores, tipicamente o pessoal da limpeza. Deve ser um sistema mais orgânico e mais simples de usar. Teve o programa “Tive uma Ideia”, mas era muito complicado (E3).

Assim, foram apresentadas as ideias para melhorar o aprendizado e a gestão do conhecimento, conforme a percepção e visão do entrevistado.

Destaca-se que todas as observações empíricas que se apresentaram no andamento das entrevistas auxiliaram para a melhor compreensão dos critérios e elementos para avaliar a gestão do conhecimento, a memória organizacional e o aprendizado organizacional no SENAC/RS. Elas serviram para validar os critérios encontrados na literatura, evidenciando a importância de cada um deles.

Diante dos resultados apresentados, ficaram evidentes os conceitos da Espiral SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) como forma de obtenção do conhecimento. Mostrou como a transferência de conhecimento ocorre quando da existência de um espaço de criação “Ba”. Da mesma forma, a cultura citada em Davenport e Pruzak(2003) e Siscú e Dias (2005) apareceram como fatores importantes de influência para obtenção do conhecimento. Do mesmo modo, ficou demonstrado o quanto são imprescindíveis os recursos existentes na organização para que os colaboradores tenham acesso e retenham o conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou ampliar a compreensão sobre o fenômeno da gestão do conhecimento no aprendizado organizacional no SENAC/RS. Buscou-se identificar fatores propulsores da gestão do conhecimento e caracterizar como ocorre a apropriação, disseminação e o uso de conhecimento nas Unidades participantes do SENAC/RS. Para isso, a pesquisa investigou as ações humanas para aquisição, compartilhamento e armazenamento dos conhecimentos.

A GC na organização é tratada de forma estratégica, pois busca aumentar a eficiência e a produtividade, além de ajudar na tomada de decisão mais assertiva. A GC permite uma maior colaboração entre os pares, aumentando a eficiência e a produtividade de uma forma geral. Além disso, tem ajudado, sobremaneira, na curva do aprendizado dos novos funcionários, por meio de treinamentos mais direcionados, de acesso aos dados, informações, conhecimentos gerais e de processos que necessitam para suas funções. A GC, junto da AO, permite atualização dos processos que os transformam e os deixam mais adequados à realidade dinâmica do mercado.

Nesse contexto, as pessoas têm liberdade de buscar e usar as informações dentro de seus níveis de acesso, seja formal ou informalmente, quando e como precisarem, sem ficarem presas a processos e normas. É nítida a colaboração entre os pares, subordinados e superiores,

de forma que se alcancem as soluções.

Os conhecimentos são disseminados adequadamente, estão acessíveis a todos, com auxílio ou não da tecnologia. A GC proporciona as condições necessárias para identificar e buscar o conhecimento disponível na organização. A GC está bem amadurecida entre os colaboradores, na busca de soluções e melhores resultados.

Para a disseminação do conhecimento, a organização se utiliza da Suite Strategic Adviser (SA) de todas as redes digitais de comunicação formais, reuniões semestrais e trimestrais. Existem comitês e grupos de trabalhos criados para o desenvolvimento de soluções e inovações. Tanto nas reuniões quanto nos comitês ocorrem trocas de conhecimentos tácitos e explícitos. Um outro modo de disseminação do conhecimento utilizado são os cursos institucionais, internos ou externos, disponíveis aos colaboradores.

Outras melhorias apontadas seriam quanto às modificações dos sistemas do gerenciamento do conhecimento, bem como da memória organizacional. Criar uma plataforma simples para gestão de um banco de ideias, como forma de incentivar a inovação. Criar um canal para divulgar as ações das Unidades. Criar um sistema semelhante ao Espie, mas voltado à gestão. Implantar um sistema mais atrativo e dinâmico para treinamento dos docentes da instituição. Implantar um sistema de inteligência artificial colaborativa, que permita registrar, identificar, sugerir o aproveitamento dos conhecimentos gerados no cotidiano de todas Unidades do SENAC.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BARIZON, Ben-Hur Monteiro. Alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, inovação e valor: estudo descritivo em uma agência reguladora. 2016. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Rio de Janeiro, 2016.

BEUREN, M. M.; FRANK, A. G.; RIBEIRO, J. L. D. Análise da transferência de conhecimento em projetos na indústria petroquímica. Revista Produção Online, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 213-242, 2015.

CARVALHO, Livia Ferreira de. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 2, p. 57-72, 2012.

CASTRO, V. A. *et al.* Gestão do Conhecimento (GC) como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) na perspectiva Resource Based View (RBV). Revista Organizações em Contexto, v. 8, n. 15, 2012.

COELHO, Tatiane Martins. A inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento para a geração de diferenciais competitivos em participantes de arranjos produtivos locais. 2017. 229 f. Tese (Programa de PósGraduação em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2017.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Diretrizes Estratégicas Baseadas nos fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento voltadas às características da memória organizacional. Inf. & Soc.:Est., v.30, n.2, p. 1-25, 2020.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DE SORDI, José Osvaldo. Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão

do conhecimento. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital Intelectual. Porto Alegre: Makron Books, 1998.

FRANK, A.; ECHEVESTE, M. Knowledge transfer between NPD project teams: A method for the identification of improvement opportunities. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 29, n. 3, p. 242-264, 2012.

LANZER, Fernando. Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar. 1. ed. Holanda: LCO Partners BV Amtelveen, 2017.

MOLINA, L. G.; VALENTIN, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015.

MORAIS, Eliana de. Como organizar eventos sustentáveis. Kindle Edition. E-book Amazon, 2002. Disponível em: <<https://ler.amazon.com.br/?asin=B07W4S6XDR>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste; Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento da empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. *Gestão do Conhecimento*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OYADOMARI, J. C. T. *et al.* Modelo SECI e “BA” de Nonaka e Takeuchi aplicado à área de controladoria. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, v. 6, n. 3, p. 557–576, 2015.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. de F. N.; PINTO, J. S. de P. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. *Informação & Informação*, v. 21, n. 1, p. 348, 2016.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2002.

SICSÚ, A. B.; DIAS, A. B. Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico. Recife: Fasa Gráfica (Coleção NEAL, N.7), 2005.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 5. ed. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TORRES, J. B.; RADOS, G. J. V.; SOUZA, M. V. A knowledge management model in the support of engineering education. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, n. 10, p. 17929-17944. 2019.