



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TATIANE DA SILVA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS EDUCACIONAIS E
ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE SENAC CHAPECÓ**

**CHAPECÓ
2017**

TATIANE DA SILVA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS EDUCACIONAIS E
ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE SENAC CHAPECÓ**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito parcial para obtenção
de grau de Bacharel em Administração da
Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof.^º Dr. Humberto Tonani Tosta.

CHAPECÓ

2017

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Silva, Tatiane da
A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS EDUCACIONAIS E
ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE SENAC CHAPECÓ/ Tatiane da
Silva. -- 2017.
74 f.:il.

Orientador: Humberto Tonani Tosta.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Instituição de Ensino.
3. Processos Educacionais. 4. Processos Administrativos.
I. Tosta, Humberto Tonani, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

TATIANE DA SILVA

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS EDUCACIONAIS E ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE SENAC CHAPECÓ


Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): HUBERTO TONANI TOSTA — UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de: 6 de Dezembro de 2017.



HUBERTO TONANI TOSTA — Doutor UFFS



SÉRGIO BEGNINI — Mestre UFFS



ROBERTO MAURO DALLAGNOL — Doutor UFFS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças e me guiado durante toda essa jornada acadêmica.

Aos meus pais, Valmor e Terezinha, que sempre me apoiaram e incentivaram a nunca desistir dos meus sonhos.

A minha irmã, Jaqueline, pela compreensão e apoio nos momentos em que precisei.

A todos meus professores pelos ensinamentos e em especial para a professora Kelly que ministrando sua aula com toda sua dedicação despertou em mim o interesse em aprender mais sobre Gestão do Conhecimento e tornou-se minha inspiração para desenvolver este trabalho.

Ao professor Humberto por ter me acolhido e aceitado me orientar neste trabalho e também pela sua compreensão, apoio e ensinamentos.

As minhas colegas de trabalho, Anelise e Fernanda, pela compreensão e apoio durante esse período.

Ao Senac, pela oportunidade de aprender, me desenvolver pessoalmente e profissionalmente e fazer parte desta instituição.

E a todas as pessoas que ao longo dessa jornada acadêmica, passaram em minha vida e de uma maneira ou de outra contribuíram para a realização deste sonho.

“O dinheiro faz homens ricos, o conhecimento faz homens sábios e a humildade faz grandes homens”

Mahatma Gandhi

RESUMO

As organizações são compostas por pessoas, tecnologias, dados e informações. Nas organizações costumam circular um grande número de dados e informações de grande relevância para a organização, no entanto, de forma isolada eles não costumam trazer grandes perspectivas para as organizações, mas quando eles adquirem significado para o indivíduo e são gerenciados de forma integrada eles contribuem para a sua transformação em conhecimento, agregando valor ao capital humano e a organização. Nesse aspecto, a gestão do conhecimento busca contribuir nas organizações através do gerenciamento de pessoas, processos, tecnologia e informações. Nas instituições de ensino onde o conhecimento é o resultado final de sua atividade, é necessário ter conhecimento e clareza dos processos de ensino-aprendizagem para assim atingir as finalidades da instituição com melhores resultados. Desta forma, a gestão do conhecimento pode ser considerada uma ferramenta que vem contribuir na organização e gestão das instituições de ensino. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo geral analisar como se apresenta a gestão do conhecimento nos processos educacionais e administrativos da Faculdade Senac Chapecó. O estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e quanto aos meios foi bibliográfica e de campo. A coleta de dados foi por meio de entrevistas, questionário e observação. A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo e distribuição de frequência. Os resultados obtidos mostram que a instituição não pratica a gestão do conhecimento, o que existe é a utilização parcial de elementos relacionados a gestão do conhecimento através do uso dos conhecimentos individuais; do compartilhamento e do armazenamento dos conhecimentos sobre processos educacionais e administrativos. Nota-se também que a utilização dos elementos da gestão do conhecimento é algo recente na instituição e faz parte do processo de mudanças que a instituição vem passando e que os colaboradores não têm clareza sobre o que é a gestão do conhecimento e como ela está sendo utilizada. Nesse aspecto, é necessário que a instituição busque aprimorar o gerenciamento de seus conhecimentos, para que eles possam contribuir de forma efetiva nos processos educacionais e administrativos.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Instituição de Ensino. Processos Administrativos. Processos Educacionais.

ABSTRACT

Organizations are composed of people, technologies, data and information. In organizations tend to circulate a large number of data and information of relevance to the Organization, However, in isolation they don't usually get great prospects for organizations, but when they acquire meaning for the individual and are managed in an integrated manner they contribute to your knowledge processing, adding value to human capital and the organization. In this respect, the knowledge management search contributes in organizations through the management of people, processes, and information technology. In the educational institutions where knowledge is the end result of your activity, you must have knowledge and clarity of the teaching-learning processes in order to achieve the purposes of the institution with better results. In this way, knowledge management can be considered a tool that contribute in the organization and management of educational institutions. In this context, the present study had as general objective to analyze how the knowledge management in educational and administrative processes of the Faculdade Senac Chapecó. The study classified as a qualitative research, descriptive in nature and how the media was bibliographical and field. Data was collected through interviews, questionnaire and observation. Data analysis was carried out through the analysis of content and frequency distribution. The results obtained show that the institution does not practice knowledge management, what is the partial use of elements related to knowledge management through the use of individual skills; storage and sharing of knowledge on educational and administrative processes. Note also that the use of the elements of knowledge management is something recent in the institution and is part of the process of change that passed and that employees do not have clarity about what is knowledge management and how it is being used. In this respect, it is necessary that the institution seeks to improve the management of their knowledge, so they can contribute effectively in educational and administrative processes.

Keywords: Knowledge management. Educational institution. Administrative process. Educational process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conversão do Conhecimento.....	21
Figura 2 – Etapas do Processo de Gestão do conhecimento	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero dos participantes.....	46
Gráfico 2 - Escolaridade dos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó	47
Gráfico 3 - Tempo de atuação como colaborador na Faculdade Senac Chapecó	47
Gráfico 4 – Clareza dos participantes no que se refere a divisão de núcleos e sua atividade principal.....	51
Gráfico 5– Conhecimento sobre os processos envolvidos na trajetória do aluno na instituição.	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Relação de Colaboradores e Funções por núcleo da Instituição	39
Quadro 2- Relação de perguntas e método de análise	42
Quadro 3- Conhecimento dos colaboradores sobre a missão da Instituição.	49
Quadro 4 - Categorização das respostas da pergunta 02 da entrevista	50
Quadro 5– Meios de aquisição de conhecimentos.....	54
Quadro 6 – O que é Gestão do Conhecimento na visão dos participantes.....	57
Quadro 7– Onde é visualizado a pratica da gestão do conhecimento na instituição.	59
Quadro 8 – Como ocorreu a transmissão dos conhecimentos quando o participante iniciou na instituição	60
Quadro 9– Como ocorre a atualização dos Conhecimentos na Instituição	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Frequência das respostas sobre o conhecimento dos participantes no que se refere aos processos de seu núcleo.....	53
Tabela 2–Frequência das respostas sobre os conhecimentos dos participantes para executar suas funções	53
Tabela 3–Frequência das respostas dos participantes sobre a existência de uma manual de atividades e processos	55
Tabela 4–Frequência das respostas sobre a efetividade do manual existente	55
Tabela 5– Frequência das respostas sobre a pratica da gestão do conhecimento na instituição	58
Tabela 6–Frequência das respostas sobre o armazenamento dos conhecimentos na Instituição	62
Tabela 7–Frequência das respostas sobre o resgate dos conhecimentos na Instituição	63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	18
2.2 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO.....	20
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	22
2.3.1 Gestão do conhecimento nas organizações	24
2.3.2 Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino	26
2.4 O PROCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
2.4.1 Criação do conhecimento.....	30
2.4.2 Aquisição e identificação do conhecimento	31
2.4.3 Aplicação e uso do conhecimento	32
2.4.4 Compartilhamento do conhecimento.....	33
2.4.5 Armazenamento do conhecimento	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 TIPO DE PESQUISA	37
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	38
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	40
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	41
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	43
4. RESULTADOS DA PESQUISA	44
4.1. A FACULDADE SENAC CHAPECÓ	44
4.2. PERFIL DOS PARTICIPANTES	46
4.3. CONHECIMENTOS GERAIS SOBRE A INSTITUIÇÃO	48
4.4. CONHECIMENTOS ESPECIFICOS DO NÚCLEO E FUNÇÃO	53
4.5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO	56
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A - <i>Roteiro de Entrevista</i>	70
APÊNDICE B - <i>Ficha De Documentação</i>	73

1. INTRODUÇÃO

Durante muito tempo as organizações mantiveram seu foco no gerenciamento dos dados e informações, deixando muitas vezes o capital humano esquecido dentro do contexto organizacional. Ao longo do tempo, esse cenário foi mudando e as organizações vêm percebendo que o capital humano pode contribuir de maneira efetiva para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Ainda que na sociedade industrial o capital físico e financeiro era considerado um fator crítico para o sucesso, nesta nova fase da economia do conhecimento a importância relativa do capital físico vem diminuindo à medida que a tecnologia se torna mais barata e a qualificação, o conhecimento e as habilidades das pessoas vem crescendo em importância dentro das organizações (ZABOT; SILVA; 2002).

As organizações são compostas por pessoas, tecnologias, dados e informações. Nas organizações costumam circular um grande número de dados e informações de grande relevância para a organização, no entanto, de forma isolada eles não costumam trazer grandes perspectivas para as organizações, mas quando eles adquirem significado para o indivíduo e são gerenciados de forma integrada eles contribuem para a sua transformação em conhecimento, agregando valor ao capital humano e a organização.

As organizações precisam aprender a lidar com o capital humano de forma eficiente, utilizando mais o que as pessoas sabem. Segundo Stewart (1998) para liberar o capital humano existente na organização, é necessário minimizar as tarefas irracionais e criar oportunidades de desenvolver o capital intelectual e compartilhar o conhecimento individual para transformá-lo em conhecimento organizacional.

Para Klein (1998) essa mudança organizacional para o foco no capital intelectual oferece uma oportunidade para repensar os papéis de pessoas e máquinas no desenvolvimento do trabalho e de conhecimentos.

O conhecimento nas organizações não está apenas nos documentos, bases de dados e sistemas, ele também está nos processos, nas práticas e na experiência acumulada pelas pessoas, o conhecimento é algo inseparável das pessoas (TEIXEIRA FILHO; 2000).

Zabot e Silva (2002) relatam que o grande diferencial competitivo das empresas deixou de ser a mão de obra barata ou os recursos físicos, agora ele está centrado na capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação.

Existe uma relação direta entre conhecimento e inovação; e quanto maior for à capacidade de a empresa inovar em produtos, processos e serviços, maior será sua vantagem competitiva frente a seus concorrentes (STRAUHS et al., 2012).

Para Dutra (2001) e Fialho et al. (2010) o conhecimento desempenha um papel importante nos processos econômicos; assim, o poder econômico de uma organização moderna deve estar mais voltado para suas capacidades intelectuais do que para os seus ativos imobilizados, visto que o conhecimento é um recurso ilimitado e que pode ser criado e renovado na mente humana.

Melo (2003) destaca que à medida que um conhecimento se torna escasso na organização, o seu custo de reposição com um profissional experiente é muito elevado, por isso, manter esses conhecimentos na empresa é uma das perspectivas da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento envolve diversos aspectos, como: pessoas, processos, tecnologia e informações; os quais contribuem para o desenvolvimento da vantagem competitiva nas organizações (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Desta forma, a gestão do conhecimento deve fornecer a infraestrutura física e digital necessária para criar, adquirir, organizar e processar as informações existentes na organização transformando-as em conhecimentos individuais e coletivos (STRAUHS et al., 2012).

Nesse contexto, a construção do conhecimento não é uma atividade isolada da organização, mas sim o resultado da colaboração dos seus membros, pois uma organização existe independente deste ou daquele indivíduo, mas a interpretação e aquisição das informações é uma atividade cognitiva dos indivíduos e a relação entre indivíduos e organização é o que reflete um construtivo ativo da memória organizacional (DUTRA, 2001).

Assim como as empresas públicas e privadas, as instituições de ensino também precisam gerenciar dados, informações e manter uma relação constante entre indivíduos e organização ao mesmo tempo em que se adaptam às necessidades da sociedade nesta nova era do conhecimento.

As instituições de ensino são caracterizadas como uma instituição social com o objetivo de desenvolver as potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos e desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

As Instituições de ensino são consideradas organizações propulsoras do conhecimento, ou seja, são ambientes formativos, o que significa que suas práticas de organização e gestão contribuem para criar ou modificar o modo de pensar e agir das pessoas (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Para Martins (2010) as instituições de ensino precisam organizar-se para uma melhor utilização de seus recursos humanos, visto que elas atuam como um sistema em equilíbrio, mantido pela interação social entre seus componentes internos e externos.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento pode ser considerada uma ferramenta que vem contribuir na organização e gestão das instituições de ensino.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p.411) “a organização e gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados. ”

Tachizawa e Andrade (2002) destacam que para alavancar o alcance dos objetivos da instituição de ensino, faz-se necessário compreender seus processos educacionais, estes que por sua vez, podem ser subdivididos em processos produtivos e processos de apoio.

Os processos produtivos são aqueles voltados diretamente ao atendimento dos requisitos dos clientes; já os processos de apoio proporcionam um suporte para os processos produtivos e estão diretamente associadas as necessidades internas da instituição (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Desta forma, o presente estudo terá como tema a Gestão do Conhecimento analisada dentro do contexto de uma instituição de ensino, apresentando como seu problema de pesquisa a seguinte questão-problema: **Como se apresenta a gestão do conhecimento nos processos educacionais e administrativos da Faculdade Senac Chapecó?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é analisar como se apresenta a gestão do conhecimento nos processos educacionais e administrativos da Faculdade Senac Chapecó.

Com o intuito de contribuir para o alcance do objetivo geral, apresenta-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os conhecimentos dos colaboradores no que se refere a instituição e seus processos educacionais e administrativos.
- b) Compreender como os conhecimentos individuais são utilizados na instituição.
- c) Descrever como o conhecimento dos processos é disseminado no âmbito interno da instituição.
- d) Apontar as formas de armazenamento do conhecimento na instituição.
- e) Sugerir formas de gerir o conhecimento existente.

1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações têm vivido um constante processo de mudança para acompanhar e adaptar-se aos novos cenários de transformação global da economia.

Para Zobot e Silva (2002) estamos passando por um período de mudança, onde está ocorrendo a transição da organização baseada em comando e controle, para a organização baseada na informação e conhecimentos.

O conhecimento vem ganhando espaço e destacando-se cada vez mais como fator fundamental dentro da gestão das organizações. Ele é considerado um recurso que deve ser gerenciado buscando a melhoria continua da empresa e atender as necessidades estratégicas da organização (DUTRA, 2001).

As organizações não conseguem criar conhecimentos sem as pessoas, no entanto cabe a elas prover contextos para que as pessoas gerem o conhecimento e este seja disseminado para todos os membros da organização (ZABOT; SILVA, 2002).

Desta forma, a gestão do conhecimento vem contribuir para identificar e desenvolver as competências organizacionais que contribuem no desenvolvimento do capital intelectual das organizações e na busca pela vantagem competitiva no mercado.

Considerando que os processos da gestão do conhecimento são aplicáveis nos diferentes modelos e tamanhos de organizações, tornou-se interessante conhecer esse processo da gestão do conhecimento em uma instituição de ensino, devido ao fato das instituições de ensino terem suas atividades diretamente ligadas a produção do conhecimento através do processo ensino-aprendizagem.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) os objetivos da instituição de ensino estão voltados para a educação e a formação de pessoas através de um processo interativo baseado nas relações interpessoais, tendo como resultado um processo educativo de natureza qualitativa, onde os alunos ao mesmo tempo são usuários de um serviço e membro da organização escolar.

Ou seja, em uma instituição onde o conhecimento é o resultado final de sua atividade, é necessário ter conhecimento e clareza dos processos de ensino-aprendizagem para assim atingir as finalidades de ensino com melhores resultados (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI; 2012).

Desta forma, optou-se em desenvolver o estudo na Faculdade Senac Chapecó, que é uma instituição de ensino integrante do Sistema S, e possui suas atividades voltadas a modalidade de educação profissional e tecnológica em diversos eixos tecnológicos, buscando o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes nos alunos com foco no perfil profissional de conclusão de cada curso.

Assim, este estudo contribuirá para conhecer os processos educacionais e administrativos da instituição, e assim, compreender como o processo da gestão do conhecimento nas etapas de aquisição e identificação; aplicação e uso; compartilhamento e armazenamento do conhecimento se desenvolvem na prática nos processos educacionais e administrativos da Faculdade Senac Chapecó.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico apresenta uma contextualização e revisão bibliográfica acerca dos conceitos relacionados a gestão do conhecimento, a fim de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa e conclusão do estudo proposto.

2.1 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

As organizações são compostas de dados, informações e conhecimentos. E por mais que na prática eles tendem a se confundir, é importante salientar que ambos apresentam diferenças na sua definição, mas estão interligados entre si.

De acordo com Angeloni (2008) dados são elementos descritivos referente a um determinado evento e não apresentam nenhum tratamento lógico ou contextualização.

Para Davenport e Prusak (2003, p. 2) os dados buscam registrar transações organizacionais de forma estruturada e ao adquirirem relevância e significado para o indivíduo se transformam em informação.

A transformação dos dados em informação pode ocorrer de diversas maneiras, Davenport e Prusak (2003, p. 5) destacam algumas:

- *Contextualização*: quando sabemos a finalidade para qual os dados foram coletados.
- *Categorização*: quando são conhecidas as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
- *Cálculo*: quando os dados são analisados através de formas matemáticas ou estatísticas.
- *Correção*: quando são eliminados os erros dos dados coletados.
- *Condensação*: quando os dados coletados podem ser resumidos em uma forma mais concisa.

Os dados de forma isolada não são representativos como um fator estratégico para a organização, mas segundo Angeloni (2008) é através do processo de seleção e agrupamento dos dados seguindo um critério lógico que estes passam a ter um significado organizacional transformando-se em informação.

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. [...] A organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. A organização usa a informação de maneira estratégica buscando avaliar as informações de modo a tomar decisões importantes (CHOO 2006, p. 27).

Ou seja, a informação é um meio necessário para construir o conhecimento. Desta forma, Davenport e Prusak (2003, p. 7) apontam que para ocorrer esta transformação da informação em conhecimento é necessário a interação humana, e esse processo pode se dar das seguintes maneiras:

- *Comparação*: de que forma estas informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- *Consequências*: quais as implicações estas informações podem trazer na tomada de decisão e ações executadas?
- *Conexões*: quais as relações destas novas informações com as informações e conhecimentos já acumulados?
- *Conversação*: o que as outras pessoas pensam no que se refere a esta informação?

Nesse contexto, Choo (2006, p. 56-57) complementa que “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador”.

Assim, pode-se dizer que “o conhecimento é o conjunto completo de informações, dados, relações que levam as pessoas a tomar decisões, a desempenhar atividades e a criar novas informações ou conhecimentos” (FIALHO et al., 2010, p. 40).

Silva Filho e Benedicto (2008) enfatizam que o conhecimento é resultante de um conjunto de fatores relacionados aos recursos humanos (qualificações, experiência e criatividade) e aos recursos da empresa, tais como: estrutura organizacional, qualidade de gestão, processos e técnicas; valores e cultura organizacional entre outros.

Para Zobot e Silva (2002), o conhecimento pode ser considerado um trunfo competitivo e é de extrema importância não só sua aquisição, como também sua criação e transferência.

No entanto, é importante salientar que o conhecimento pode ser dividido em conhecimento organizacional e conhecimento Individual.

De acordo com Choo (2006, p. 179) o conhecimento organizacional tem suas raízes na experiência de cada um dos membros, aliado a oferta de um contexto físico, social e cultural por parte da empresa para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram um significado e propósito para a organização.

Já o conhecimento individual, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) é o conjunto de cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver situações, ele está relacionado à suas crenças e experiências. Sendo que o conhecimento individual se subdivide em conhecimento tácito e conhecimento explícito.

2.2 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito fazem parte do capital intelectual do indivíduo, o qual está tornando-se cada vez mais importante dentro das organizações, visto que, estas por sua vez vêm buscando agregar esses conhecimentos de seus colaboradores como parte de seus ativos intangíveis.

O indivíduo adquire conhecimentos durante toda sua trajetória de vida. Alguns desses conhecimentos são adquiridos de forma espontânea e não programada; conforme destacado por Melo (2003), as experiências vividas por um indivíduo são incorporadas ao seu ser e resulta em uma forma de conhecimento, o chamado conhecimento tácito.

Fialho et al. (2010, p. 44) destaca que o conhecimento tácito é:

Um conhecimento procedural, pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado. (...) seus elementos técnicos podem ser exemplificados como o *Know-how* concreto, técnicas e habilidades que permitem ao indivíduo o saber-fazer, dirigido à ação.

No contexto organizacional o conhecimento tácito é vital para a organização, porque a aprendizagem e inovação dentro das empresas costumam vir através da estimulação do conhecimento tácito de seus membros.

O conhecimento tácito é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo. Ele é difícil de verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode se reduzir a regras e receitas. É aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, durante as quais o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem-sucedida da atividade (TAKEUCHI; NONAKA; 2008, p. 188)

Outro conhecimento que o indivíduo desenvolve durante sua trajetória, é o conhecimento explícito, que por sua vez é adquirido de forma mais formal e

estruturada. “O conhecimento explícito é o conhecimento declarativo, transmissível em linguagem formal e sistemática que permite ao indivíduo o saber (entender e compreender) sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe permite agir”. (FIALHO et al., 2010, p. 44)

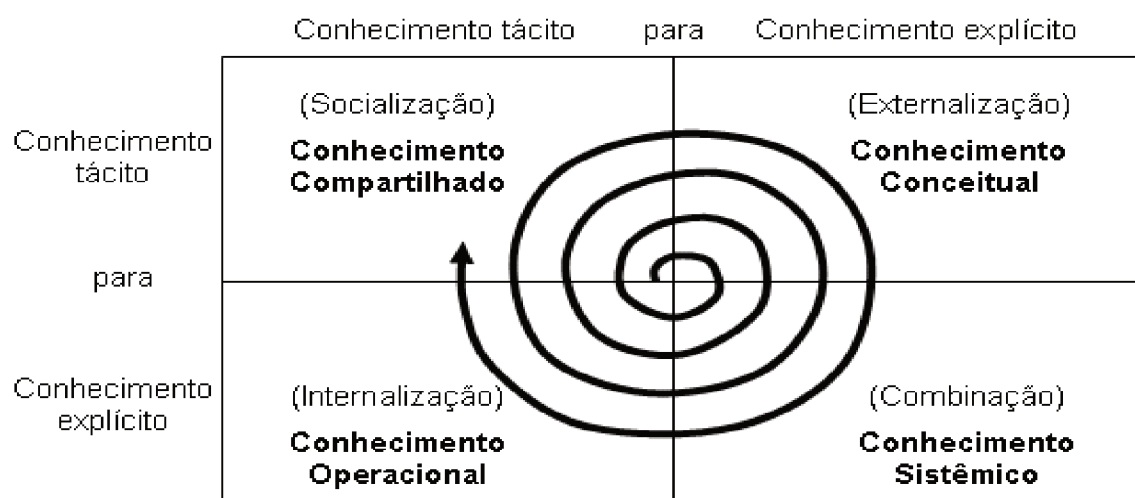
Segundo Melo (2003) o conhecimento explícito pode ser resumido como toda a informação recebida e analisada por um indivíduo e que através de técnicas estruturadas pode ser disseminado.

Este tipo de conhecimento é o mais facilmente identificado e repassado dentro das organizações, pois ele está diretamente relacionado a processos e normas.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo, portanto, ser facilmente comunicado e difundido. Ele pode se basear em objetos ou regras. O conhecimento explícito baseado em objetos pode ser encontrado em bancos de dados, desenhos técnicos, protótipos, fotografias etc. o conhecimento explícito baseado em regras pode ser codificado em normas, rotinas, manuais. (TAKEUCHI; NONAKA,2008, p. 189)

Essas duas formas de conhecimento, tácito e explícito, constituem o capital intelectual do indivíduo. No entanto, Nonaka e Takeuchi (2010) destacam que existe uma interação contínua e dinâmica entre esses conhecimentos e a partir desta interação ocorre o processo de conversão do conhecimento e nesse contexto, é gerada a “espiral do conhecimento” conforme mostrado na figura abaixo:

Figura 1 - Conversão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2010; p.69)

Segundo Nonaka e Takeuchi (2010, p.68-78), a conversão do conhecimento pode ser dividida em quatro processos:

- **Socialização:** é a conversão do conhecimento tácito em tácito, é mais caracterizada como um compartilhamento de experiências; onde, sem usar uma linguagem formal é criado mais conhecimento tácito para o indivíduo.
- **Externalização:** consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através da linguagem formal falada ou escrita, isso pode ser feito por meio de modelos, conceitos, hipóteses, equações.
- **Combinação:** é o processo de transformação do conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, é o processo de sistematização de conceitos. Esta forma pode ser observada nas universidades e instituições de ensino formal.
- **Internalização:** Trata-se da conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está diretamente ligado ao aprendizado pela prática. A forma mais comum para esse processo é a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

No entanto, esses processos de conversão do conhecimento podem encontrar algumas barreiras individuais e organizacionais, tais como: diferenças de linguagem; diferenças culturais; hierarquia; entre outros. Por isso, é essencial que exista meios de aproximar esses elementos e facilitar a interação e desenvolvimento do conhecimento; um desses meios é a gestão do conhecimento que busca gerir de maneira eficaz o conhecimento para o alcance dos objetivos da organização.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p.39) “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem duradoura é o conhecimento”.

Desta forma, o conhecimento é considerado o novo recurso essencial para o desenvolvimento das organizações, pois ao contrário dos demais recursos, o conhecimento não é escasso, ele pode ser produzido e compartilhado pelas pessoas, e tem como objetivo melhorar a eficiência, bem como, alavancar os processos organizacionais (STRAUHS; 2012).

A vantagem competitiva das empresas não reside apenas nos aspectos físicos e financeiros, ela está sobretudo na sua capacidade de aprender e no conhecimento

acumulado a partir de informações e experiências organizacionais (ANGELONI; 2008).

Assim, nessa busca pela vantagem competitiva surge a preocupação por parte das organizações em como gerir de forma adequada o conhecimento, já que se trata de algo intangível e a partir desta preocupação surge um novo conceito na administração: a Gestão do conhecimento.

De acordo com Strauhs et al. (2012) a Gestão do Conhecimento ganhou mais destaque no Brasil em meados da década de 1990; no entanto, ela já vinha sendo discutida em nível mundial desde o final da década de 1980. A gestão do conhecimento surge como um elemento novo na área administrativa e uma tentativa de representar melhor as mudanças sociais, a complexidade e dinamismo dessa transição entre a sociedade da informação para a sociedade do conhecimento.

Enquanto na sociedade industrial a educação era voltada exclusivamente para a alfabetização e o provimento de treinamento técnico, na sociedade do conhecimento a educação passa a ser universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação [...] É fundamental entender que o verdadeiro desenvolvimento organizacional depende essencialmente da aprendizagem organizacional e que um mundo em permanente transformação exige pessoas e organizações com total disponibilidade para aprender a aprender (ZABOT; SILVA; 2002, p.80).

Nesse contexto, a gestão do conhecimento passa a incorporar novos elementos principalmente relacionados à gestão de pessoas, os quais, antes não tinham muita representatividade dentro da organização.

Para Melo (2003) e Teixeira Filho (2000) a gestão do conhecimento busca democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos por indivíduos, governando a criação, organização, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

A gestão do conhecimento não trata apenas de gerir ativos intangíveis, mas também da gestão dos processos que atuam sobre estes ativos. Também envolve o planejamento e tomada de decisões para desenvolver esses ativos e processos, com a finalidade de atingir as metas da empresa, melhorando decisões, serviços e produtos através da inteligência e das agregações de valor e de flexibilidade (FIALHO et al. 2010, p.49)

Ou seja, a gestão do conhecimento consiste na capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa (ZABOT; SILVA, 2002).

Desta forma, é necessário compreender as relações internas e externas da organização, com o propósito de organizar e empregar os recursos disponíveis, de

forma a melhorar os produtos e os processos, bem como, contribuir para o crescimento sustentado da empresa de forma estratégica (SILVA FILHO; BENEDICTO; 2008)

Considerando essa relação existente entre o conhecimento e os processos da organização, Dutra (2001) aponta três pontos principais sobre o conhecimento que é relevante para as organizações na hora de desenvolver sua ação estratégica:

- A definição do conhecimento que é essencial para a organização e por este motivo vale a pena ser desenvolvido pela empresa;
- A maneira pela qual as pessoas podem compartilhar esses conhecimentos e como eles contribuíram para sua vantagem competitiva;
- As formas de armazenar e proteger o conhecimento para que ele não se perca com o tempo.

Desta forma, a gestão do conhecimento, vem tornando-se essencial dentro das organizações, mas para que ela atinja seus objetivos é necessário que gestores e colaboradores compreendam sua importância e seus processos, para que seja mais fácil seu desenvolvimento dentro da organização.

2.3.1 Gestão do conhecimento nas organizações

As organizações enfrentam diariamente desafios gerenciais para acompanhar e se adaptar as mudanças sociais e corporativas; mudanças estas que costumam envolver diversos elementos internos e externos.

A recente transição da era da informação para a era do conhecimento vem exigindo que os gestores olhem para as organizações de uma maneira mais abrangente.

Para Zabet e Silva (2002) nessa nova fase da era do conhecimento, são três as perspectivas que devem ser consideradas nas organizações:

- **Estrutura:** A estrutura organizacional deve se adaptar aos novos conceitos, bem como, as mudanças necessárias ao estilo gerencial.
- **Pessoas:** deve-se respeitar e incentivar a criatividade e a inovação, fornecendo subsídios para a aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos.
- **Tecnologia:** conhecer e dispor da tecnologia em favor da organização para ter capacidade de explorar, acumular, compartilhar e gerar novos conhecimentos

de forma contínua dentro do processo de busca da eficiência, eficácia e competitividade.

Complementando essa visão sobre as três perspectivas, Angeloni (2008) destaca que é através da utilização dos elementos presentes no comportamento individual/grupal, nas tecnologias e nos elementos estruturais da organização que a gestão do conhecimento conseguirá alavancar a eficácia organizacional.

Outro fator relevante dentro do contexto organizacional para a gestão do conhecimento é a aprendizagem, que segundo Dutra (2001, p. 99):

É por intermédio do processo de aprendizagem que as empresas podem desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico, pois tal processo está intimamente ligado à gestão do conhecimento nas organizações (...) o conhecimento de uma empresa é o fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por intermédio do processo de aprendizagem.

O autor ainda complementa que o processo de aprendizagem dentro das organizações ocorre em três níveis:

- **Nível do indivíduo:** onde o indivíduo absorve a informação e deposita sobre ela suas emoções positivas ou negativas, bem como sua visão de mundo.
- **Nível do grupo:** onde a aprendizagem se dá por meio de um processo social partilhado por um grupo de pessoas.
- **Nível da organização:** ocorre quando o aprendizado individual e o aprendizado em grupo são transformados em artefatos organizacionais, como por exemplo: regras e procedimentos. Quando o aprendizado está neste nível, ele torna-se um elemento construtivo da memória organizacional.

Strauhs (2012) destaca que é preciso direcionar as áreas para as quais os colaboradores devem ter seu foco de aprendizagem; definir as estratégias de como será esse processo e instituir elementos que contribuam para a inovação, aprendizado e comprometimento.

Em suma, a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, que envolve diversos estímulos e pode modificar ou não o comportamento de uma pessoa (DUTRA; 2001).

Existe uma tentativa por parte das organizações, em tentar estruturar e moldar o funcionário conforme o formato comportamental da empresa, este fato frequentemente é percebido através dos manuais de admissão e nos processos de integração (MELO; 2003).

No entanto, Zobot e Silva (2002) destacam que é necessário buscar superar essa visão instrucionista da educação, a qual tinha por objetivo uniformizar as pessoas, instrumentalizando-as unicamente para finalidades produtivas; pois, nos dias atuais o conhecimento técnico do trabalhador não tem mais tanto peso na hora de sua contratação, já que este tipo de conhecimento está constantemente mudando e pode ser adquirido a qualquer tempo.

Por este motivo, as organizações desenvolvem rotinas e procedimentos padronizados para lidar com problemas de nível mais técnicos; e buscam nos seus profissionais aspectos mais voltados à competência pessoal e flexibilidade; pois, no cenário atual a complexidade do conhecimento e das tarefas exige cada vez mais o trabalho em equipe e a capacidade de entender o outro, de modo a gerar uma convivência saudável (ZABOT; SILVA; 2002).

Isso significa que, além das diretrizes, normas, procedimentos operacionais e rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que interferem dentro das organizações e podem influenciar a organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular no que se refere ao processo de aprendizagem (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI; 2012).

Nesse contexto onde é cada vez mais perceptível a necessidade das organizações em conhecer e desenvolver o conhecimento dos indivíduos e na busca pelo aprendizado constante, Dowbor (2001) destaca que a necessidade de níveis de conhecimentos mais elevados atinge todos os setores: agricultura, indústria, bancos, comércio, saúde e inclusive a educação.

O autor ainda relata que no que tange o setor da educação, é necessária uma reestruturação em função deste novo universo do conhecimento, pois a educação passa a exercer um novo papel na sociedade, deixando de ser vista somente como uma instituição de aprendizagem teórica, para ser vista com um papel mais ativo no desenvolvimento da capacidade do indivíduo em aprender e reaprender os conhecimentos necessários ao longo de sua vida profissional.

2.3.2 Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino

A sociedade vem passando por uma mudança significativa, o conhecimento que antes era visto como algo relacionado exclusivamente a um segmento especializado da sociedade, a educação; passa a estar cada vez mais presente nos

diversos segmentos e relacionado com as mais variadas atividades humanas, inserindo-se diretamente no contexto organizacional e ganhando uma nova perspectiva de gestão (DOWBOR, 2001).

No entanto, por se tratar de um tema relativamente novo dentro das organizações, a gestão do conhecimento é frequentemente associada aos segmentos com atividades fins mais perceptíveis; contudo, é necessário que tenhamos a percepção de que este tema também pode ser visualizado no segmento de prestação de serviços, pois independente do resultado final da organização envolver ou não a entrega física de um produto, todos os processos organizacionais envolvem o conhecimento.

Nesse contexto, entre as organizações do segmento de prestação de serviços, existe um modelo de organização que se diferencia das demais, são as instituições de ensino; pois, além de ter os mesmos princípios de gestão e de conhecimento presentes nas demais organizações; segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) elas diferenciam-se por promover a aprendizagem e o conhecimento para seus clientes.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2003) o processo de gestão e técnicas de gerenciamento aplicáveis as instituições de ensino são basicamente as mesmas inerentes as organizações em geral, o que diferencia as suas características e estratégias é o ramo do negócio.

Levando em consideração o aspecto da gestão aplicado nas instituições de ensino; Libâneo, Oliveira e Toschi (2012; p.411) destacam que:

(...) a organização e gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Martins (2010) complementa que os princípios de gestão organizacional presentes nas instituições de ensino, envolvem diversos recursos assim como nas demais organizações; no entanto, as instituições de ensino além de gerenciar esses recursos devem seguir diretrizes superiores que buscam promover a aplicação das mesmas, levando em conta as peculiaridades da realidade em que atuam.

Para Tachizawa e Andrade (2003) no setor educacional o que prevalece é a qualidade do processo ensino-aprendizagem e a influência da legislação governamental.

Segundo Dowbor (2001) as atividades que prestam serviços diretamente as pessoas, como o setor da educação, são áreas muito intensivas em conhecimento, e sua atuação precisa alcançar cada indivíduo de maneira específica e diferenciada, o que exige delas sistemas mais complexos de organização e gerenciamento, o que conseqüentemente implica em mais conhecimento.

Tradicionalmente, a educação é vista como um instrumento destinado a adequar o futuro profissional ao mundo do trabalho, fornecendo para ele os conhecimentos técnicos, para que ele possa se inserir de forma vantajosa no mercado de trabalho (DOWBOR, 2001).

No entanto, as instituições de ensino caracterizam-se como uma organização que reúne pessoas que interagem entre si, operando por meio de estruturas e de processos organizativos, a fim de alcançar seus objetivos educacionais (LIBÂNIO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Ou seja, as instituições de ensino além de precisar se preocupar com os aspectos organizacionais, precisam integrar os objetivos do cliente (aluno) aos objetivos pré-estabelecidos no plano estratégico e projeto político pedagógico institucional para buscar alcançar sua missão e garantir sua continuidade organizacional (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Nesse aspecto, Dowbor (2001) destaca que o volume de conhecimentos exigidos dentro das organizações vem aumentando e conseqüentemente são necessárias novas formas de organizar, acessar e transmitir esses conhecimentos, desta forma, as ferramentas utilizadas para lidar com os conhecimentos também precisaram adaptar-se e isso também precisa acontecer dentro das instituições de ensino.

Para Tachizawa e Andrade (2003; p.102):

O acesso ao conhecimento científico e técnico se tornará crucial num mundo de rápidas mudanças de gostos e necessidades e de sistemas de produção flexíveis, em que o conhecimento da última técnica, do mais novo produto e da mais recente descoberta científica induz à possibilidade de alcançar importante vantagem competitiva.

Desta forma, as mudanças que estão ocorrendo, surgem como um desafio e ao mesmo tempo uma oportunidade para o setor da educação. É um desafio, porque estão sendo tão profundas as mudanças que adaptar-se virou uma questão de sobrevivência e essa exigência não vem por parte de autoridades, mas sim do próprio aluno. Mas com isso tudo também surge a oportunidade, que a medida que o

conhecimento está se tornando mais essencial como recurso estratégico nas organizações, mais oportunidades surgem para o setor da educação, visto que o conhecimento é a matéria prima da educação (DOWBOR, 2001).

Para Silva Filho e Benedicto (2008) as organizações em geral, principalmente as instituições de ensino cujo seu principal ativo é o capital intelectual, precisam dar mais ênfase ao gerenciamento do conhecimento e não apenas na administração de dados ou informações.

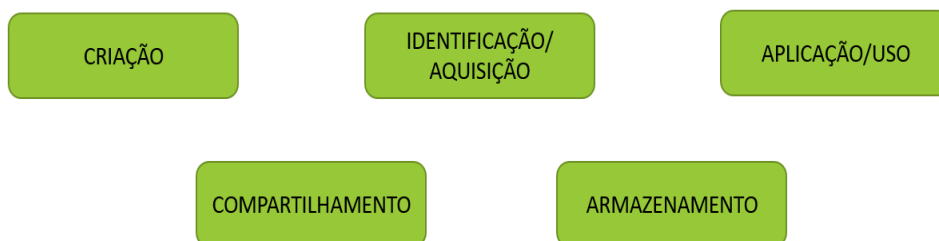
Neste cenário, o processo de gestão do conhecimento aplicado nas instituições de ensino, visa contribuir no gerenciamento dos conhecimentos alinhados aos fatores críticos que afetam os processos educacionais e influem diretamente no alcance dos resultados e no posicionamento competitivo da instituição (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

2.4 O PROCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As profundas transformações no modo de trabalhar, nos processos de produção e no perfil do trabalhador, têm chamado a atenção para um novo recurso que apresenta um forte poder de agregar valor à organização; esse novo recurso está relacionado ao processo de gestão do conhecimento.

Esse processo de gestão do conhecimento envolve cinco etapas conforme figura 2.

Figura 2 – Etapas do Processo de Gestão do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora – 2017.

Essas cinco etapas - criação, aquisição, utilização, compartilhamento e armazenamento do conhecimento - não necessariamente devem seguir uma ordem para execução, mas estão diretamente interligadas umas com as outras.

2.4.1 Criação do conhecimento

A criação do conhecimento vai além do processamento de informações, ela inclui também as percepções, compreensões e experiências dos indivíduos que movem a organização (ANGELONI; 2008).

O processo de criação do conhecimento se inicia com a criação do conhecimento individual e se amplia em comunidades de interação do indivíduo (FIALHO et al.; 2010).

Esse processo possui uma perspectiva ampla dentro das organizações, pois o conhecimento pode ser criado internamente no indivíduo através de suas experiências ou adquirido externamente (NONAKA E TAKEUCHI; 2010). Os autores ainda destacam que o processo de criação de um novo conhecimento envolve diversas dimensões, tais como: aprendizagem; criatividade; pesquisa; experimentação; descoberta e inovação.

O conhecimento é construído e reconstruído de maneira constante, a partir das interações sociais que ocorrem no mundo do trabalho, no qual, o indivíduo diante das diversas situações do dia a dia, precisa inventar e aprimorar soluções que contribuam na resolução de problemas e incertezas dentro da organização (CARBONE et. al; 2009).

A criação do conhecimento pode ser definida como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento e disseminá-lo internamente na organização, incorporando a seus produtos, serviços e sistemas. (ZABOT; SILVA; 2002).

Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas (...) quando analisadas sob o ponto de vista da gestão do conhecimento, até mesmo as atividades que antes eram vistas simplesmente como processos de produção podem ser examinadas e otimizadas de forma a produzir conhecimento. (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002, p. 34)

Desta forma, para que ocorra a criação do conhecimento organizacional é importante que a organização saiba direcionar e conduzir os processos de maneira

que, os conhecimentos tácitos dos indivíduos sejam alavancados ampliando a criação de conhecimentos aos diferentes níveis da organização.

2.4.2 Aquisição e identificação do conhecimento

O conhecimento não é algo adquirido facilmente, ele não pode ser comprado como se compra um objeto, ele é fruto de uma série de interações e compartilhamentos entre indivíduos e organizações.

Dutra (2001) destaca que o conhecimento pode ser adquirido por meio de processos pró-ativos ou reativos. Segundo o autor, processos pró-ativos são aqueles que envolvem a experimentação e a inovação, em geral são motivados pelas oportunidades; já os processos reativos, consistem na resolução de problemas através de métodos e ferramentas mais tradicionais, os quais podem estar fundamentados na observação das experiências de outras empresas ou envolver a contratação de pessoas com o conhecimento necessário.

Nesse contexto, considerando que as organizações muitas vezes não conseguem criar sozinhas os conhecimentos que precisam; Probst, Raub e Romhardt (2002, p.34) afirmam que a aquisição do conhecimento nas organizações ocorre por fontes externas, através da relação com clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros ou até mesmo recrutando especialistas.

Mas antes de adquirir conhecimentos externos, é necessário que a organização seja capaz de tornar os conhecimentos internos visíveis, ou seja, conscientizar a organização de suas capacidades, identificando as fontes de conhecimentos, bem como os especialistas, tornando assim transparente o conhecimento coletivo e compartilhando-o dentro da organização. (NONAKA E TAKEUCHI, 2010)

A identificação do conhecimento é um processo complexo, pois exige da organização um preparo técnico e um olhar diferenciado para seus colaboradores.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p.33) identificar o conhecimento significa analisar e descrever habilidades, informações e dados internos e externos, de forma que exista transparência e contribua com os colaboradores quando precisarem localizar algo.

Para Fialho et al. (2010) existe uma relação direta entre o conhecimento e a força de trabalho; desta forma, para haver uma melhor identificação e gerenciamento dos conhecimentos, os autores propõem uma classificação quanto a força de trabalho

e conseqüentemente sobre os conhecimentos da organização; segundo eles estes podem ser divididos em:

- **Fácil de substituir e com pouco valor agregado:** está relacionado com a força de trabalho mais técnica que executa seus conhecimentos, no entanto suas atividades não impactam diretamente no alcance dos objetivos da organização.
- **Difícil de substituir e com pouco valor agregado:** pessoas que ao longo do tempo adquiriram conhecimentos especializados e por este fator tempo torna-se um tanto difícil de substituir, mas suas atividades não interferem diretamente nos objetivos da organização.
- **Fácil de substituir, mas com muito valor agregado:** seus conhecimentos podem ser substituídos facilmente, no entanto possuem um valor especial para os clientes da organização contribuindo assim para o alcance dos objetivos.
- **Difícil de substituir e com muito valor agregado:** Desempenham papéis insubstituíveis na organização com um alto grau de conhecimento e contribuição estratégica.

Desta forma, a identificação do conhecimento nas organizações, ocorre quando esse conhecimento passa a ter um sentido para a organização, quando está relacionado e alinhado aos objetivos estratégicos dela; assim, o conhecimento deve ser primeiramente identificado para então ser gerenciado (DUTRA;2001).

2.4.3 Aplicação e uso do conhecimento

Após ter os conhecimentos identificados dentro da organização, faz-se necessário que estes conhecimentos sejam direcionados e utilizados de maneira eficiente.

O objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício (...) deve-se tomar providências para garantir que habilidades e ativos de conhecimentos valiosos sejam utilizados. (PROBST, RAUB E ROMHARDT; 2002, p.35)

Para Fialho et al. (2010) cada indivíduo tem seu conhecimento atrelado ao seu papel dentro da organização e por este motivo o gerenciamento da organização deve ir além dos conhecimentos e focalizar em desenvolver ações que envolvam as

atividades e conhecimentos das funções essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Não basta ter indivíduos qualificados e com grandes conhecimentos na organização, é necessário um esforço e preparação por parte da organização para fornecer suporte e estrutura que viabilizem a utilização do conhecimento. Tais como: Criação ou adaptação de uma infraestrutura favorável; abordagem integrada; documentos intuitivos e atraentes e administração do espaço (PROBST, RAUB E ROMHARDT; 2002).

Desta forma, com o auxílio e suporte por parte da organização para estruturar o conhecimento, torna-se mais fácil o uso eficaz dos conhecimentos por parte dos indivíduos favorecendo o seu compartilhamento na organização.

2.4.4 Compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento é imprescindível dentro de uma organização, visto que não adianta a organização dispor de conhecimentos importantes se o mesmo está retido em um indivíduo, a organização só se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido, transferido e compartilhado (ANGELONI; 2008)

Segundo Dutra (2001) existem conhecimentos que pertencem apenas a um indivíduo, à pequenos grupos ou áreas funcionais; no entanto, é necessário tornar esses conhecimentos acessíveis a toda organização e para isso é preciso que as organizações tenham meios de codificar e simplificar esses conhecimentos, estabelecendo uma linguagem comum e permitindo, assim, a criação de uma estrutura para o conhecimento organizacional.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p.34): “o compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização são uma condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda organização possa utilizar. ”

Nesse contexto, quando nos referimos ao compartilhamento do conhecimento estamos nos referindo a disseminação dos conhecimentos presentes na organização para todos os seus membros e esse compartilhamento de informações e experiências contribui de maneira significativa para o desenvolvimento da organização.

O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeo, livros, documentos, páginas da web, etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e ideias (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 41)

Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam que o compartilhamento do conhecimento pode ocorrer através de duas formas: direta e indireta. O compartilhamento de forma direta está relacionado ao compartilhamento de indivíduo para indivíduo, por meio do aprendizado prático. Já o compartilhamento indireto, pode ocorrer através de um indivíduo (em forma de palestras e apresentações) ou através de tecnologias e documentos (manuais, livros, sistemas), contudo de acordo com os autores nesta maneira o compartilhamento do conhecimento ocorre de forma mais impessoal.

Angeloni (2008) compartilha dessa visão sobre as formas de compartilhamento do conhecimento, no entanto para a autora essas formas de compartilhar o conhecimento (direta e indireta) são vistas como formas informais e formais.

Nesse aspecto, a autora complementa destacando que o compartilhamento informal favorece o compartilhamento do conhecimento tácito, no entanto, a desvantagem é que esse conhecimento compartilhado não se encontra documentado, ou seja, não estará prontamente acessível a todos que precisam dele. Já no que se refere ao conhecimento formal, ela destaca a importância da utilização de ferramentas tecnológicas de apoio para impulsionar o movimento de transferência do conhecimento ao estendê-lo ao alcance de todos em uma rápida velocidade.

Considerando a importância em compartilhar o conhecimento na organização; Dutra (2001) ressalta que o conhecimento precisa circular de maneira rápida e eficiente na organização e para isso existem algumas formas que contribuem na disseminação do conhecimento no âmbito coletivo, essas formas são:

- **Treinamento:** é a forma mais tradicional, onde ocorre a capacitação e treinamento coletivo sobre determinado conhecimento.
- **Rotação de pessoas:** Oferecer as pessoas à oportunidade de vivenciarem novas situações de trabalho faz com que elas adquiram na prática conhecimentos gerais da organização.
- **Trabalho em equipe:** A interação entre diferentes formações, experiências e vivências proporciona a disseminação de ideias e conseqüentemente o compartilhamento de conhecimentos.

Essa etapa de compartilhamento do conhecimento, é essencial dentro da organização, pois ela faz com que exista uma maior interação entre os indivíduos e conseqüentemente uma troca de conhecimentos, no entanto é necessário que a organização forneça meios para que esses conhecimentos não se percam e sejam armazenados internamente para serem consultados quando necessário.

2.4.5 Armazenamento do conhecimento

O conhecimento é um ativo que se renova constantemente e está diretamente vinculado ao indivíduo e suas vivências, por esse motivo é comum quando ocorre um desligamento de um colaborador na organização ocorrer a perda de um conhecimento específico que estava vinculado a este indivíduo. Para evitar que isso aconteça é de suma importância que a organização tenha meios de reter e armazenar esse conhecimento.

Segundo Teixeira Filho (2000) o conhecimento deve ser captado, comunicado entre as diversas áreas da empresa e armazenado; é esse fluxo de conhecimento apoiado na estruturação das informações adequadas que irá garantir que os conhecimentos não se percam na organização.

O processo de construção da memória organizacional, é feito com base na história da empresa e informações que podem ser recuperadas para auxiliar na tomada de decisões. As informações estocadas devem ser de experiências transmitidas, sejam elas bem-sucedidas ou mal sucedidas, pois tudo é aprendido (DUTRA; 2001).

No entanto, o conhecimento pode não permanecer disponível o tempo todo, muitas vezes ocorre o esquecimento organizacional, por isso é necessário encontrar maneiras de armazená-lo. A retenção do conhecimento depende do uso eficiente dos meios de armazenagem da organização. (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002, p.35).

Os autores ainda destacam que o armazenamento dos conhecimentos ocorre por meios documentados, estes podem ser físicos (manuais, fluxogramas, mapas de conhecimentos, entre outros) ou digitais (banco de dados, redes de conhecimento, intranet).

Desta forma, devem ser preservados os conhecimentos que possam ser úteis para outras pessoas no futuro, tanto conhecimentos no que se refere a questões

documentais, quanto aos conhecimentos relacionados aos funcionários; pois o conhecimento é acumulado nas suas várias formas e o seu armazenamento é vital para a preservação da memória organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2012) o objetivo principal de uma pesquisa é buscar respostas para problemas específicos mediante o uso de procedimentos científicos.

Nesse contexto, buscou-se definir os procedimentos metodológicos de acordo com o escopo deste trabalho. Desta forma, esta seção está dividida em: Tipo da Pesquisa; Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa; Processo de coleta de dados e Análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se quanto a sua abordagem como uma pesquisa qualitativa.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa qualitativa apresenta um enfoque mais amplo buscando mais detalhes do objeto de estudo e proporcionando um contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo. Os autores ainda complementam que “uma das principais características da pesquisa qualitativa é a predominância da descrição. Descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de relações, inclusive transcrições de relatos” (MARTINS E THEÓPHILO, 2009, p. 141).

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é de natureza descritiva, pois pretende descrever as informações obtidas no que se refere ao processo da gestão do conhecimento dentro da instituição.

Para Gil (2012) e Gonsalves (2007) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis, a pesquisa não está interessada em compreender as fontes do fenômeno, mas sim em apresentar suas características.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para elaboração do referencial teórico do presente estudo, por meio do resgate de conceitos acerca do tema gestão do conhecimento.

De acordo com Gil (2012) e Vergara (2011), a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido a partir de material já publicado e acessível ao público, esses materiais envolvem principalmente livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, entre outros.

Já a pesquisa de campo foi utilizada para a coleta de dados primários diretamente no local do estudo proposto pela pesquisa.

Para Gonsalves (2007) a pesquisa de campo exige um contato mais direto do pesquisador com a população pesquisada, ou seja, o pesquisador precisa ir até o espaço onde o fenômeno ocorre para buscar as informações a serem documentadas. Nesse sentido, Vergara (2011) complementa destacando que a pesquisa de campo consiste em uma investigação empírica realizada no local proposto do estudo, ela pode envolver entrevistas e aplicação de questionários.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa tem como unidade de análise a Faculdade Senac Chapecó, a qual se caracteriza como uma instituição de ensino privada sem fins lucrativos.

A população da pesquisa foi escolhida conforme critérios não probabilísticos, sendo selecionados por acessibilidade/conveniência.

Segundo Vergara (2011) e Appolinário (2012) a amostra não probabilística selecionada por acessibilidade ocorre quando o pesquisador seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles e sua disponibilidade em participar do estudo.

Gil (2012) ainda complementa que quando o pesquisador utiliza a amostra por acessibilidade ou conveniência, ele está selecionando os elementos admitindo que estes podem representar o universo em que se aplica a pesquisa.

No caso da Faculdade Senac Chapecó por se tratar de uma Instituição de ensino e apresentar uma estrutura organizacional diferenciada, faz-se necessário compreender um pouco sobre essa estrutura para então selecionar os sujeitos da pesquisa.

A instituição possui um total de 35 colaboradores técnicos. No que se refere a estrutura organizacional, a mesma divide-se em diretoria e quatro núcleos, estes são: Núcleo de Relação com o Mercado – NRM; Núcleo de educação Básica – NEB; Núcleo de educação Superior – NES e Núcleo Administrativo e financeiro – NAF. Cada núcleo é composto por um número variado de funções, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1- Relação de Colaboradores e Funções por núcleo da Instituição

Núcleo/Setor	Funções	Número de colaboradores
Diretoria	Diretora de Faculdade	1
NRM	Coordenador NRM	1
	Assistente de Atendimento e vendas	4
	Consultor de Vendas	2
NEB	Coordenador NEB	1
	Analistas de Educação Profissional	3
	Analista Pedagógica	2
	Assistente educacional	3
	Secretaria escolar	1
	Assistente de Secretaria escolar	1
NES	Coordenador de Graduação	2
	Coordenador de Pós Graduação	1
	Analista Pedagógica	1
	Secretaria acadêmica	1
NAF	Coordenador NAF	1
	Assistente de Recursos Humanos	1
	Assistente Financeiro	1
	Assistente de Logística	1
	Assistente de Suporte em TI	2
	Bibliotecária	1
	Assistente de bibliotecária	1
	Servente	3

Fonte: Elaborado pela autora – 2017.

Nesse contexto, foram selecionados como população da pesquisa, os colaboradores que atuam diretamente nas funções relacionadas aos processos educacionais e administrativos que são o foco da pesquisa e também as funções relacionadas ao atendimento e biblioteca, pois apesar de não ter uma relação diária nesses processos elas estão envolvidas em algumas etapas.

No entanto, algumas funções não foram selecionadas na amostra tais como: diretora; Assistente de Suporte em TI e servente, pois no exercício de suas funções diárias não envolvem diretamente os processos educacionais e administrativos executados no dia a dia da instituição.

Outra situação considerada na amostragem foram os colaboradores PCDs (Pessoas com Deficiência), os quais totalizam quatro colaboradores na instituição (dois assistentes educacionais e dois assistentes de atendimento e vendas), sendo que para dois colaboradores PCDs foi possível inclui-los na pesquisa e para outros dois colaboradores não foi possível inclui-los, devido ao quadro de sua deficiência estar relacionado a limitações cognitivas. Também foi excluída da pesquisa a função de Assistente de Secretaria, que corresponde a função exercida pela pesquisadora.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado através de entrevistas estruturadas individuais, questionário aplicado via *Google Docs* e observação.

Sendo que, para 20 colaboradores foi realizado entrevista individual com o registro das respostas em formulário de notas de campo (Apêndice A). E para 06 colaboradores em virtude de sua disponibilidade de tempo para a entrevista foi aplicado as mesmas perguntas da entrevista por meio do questionário via *Google Docs*.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) e Gil (2012) a entrevista é um procedimento utilizado para a coleta de dados, na qual é realizada uma conversação frente a frente entre entrevistador e entrevistado, onde o entrevistador estabelece perguntas a fim de obter informações pertinentes a respeito de determinado assunto.

As entrevistas podem ser abertas quando não há perguntas preestabelecidas; semiestruturada quando existe uma flexibilidade na variação das perguntas; e estruturada quando o entrevistador segue uma relação de perguntas estipuladas para orientar o desenvolvimento da entrevista (GIL; 2012).

No caso da entrevista aplicada aos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó, ela foi realizada de forma individual e seguindo as questões preestabelecidas.

As questões para a entrevista, foram elaboradas com o intuito de conhecer um pouco mais sobre o quadro técnico de colaboradores da Faculdade Senac Chapecó, no que se refere aos seus conhecimentos sobre a Instituição, bem como os conhecimentos pertinentes a seu núcleo e sua função e também relacionados a gestão desses conhecimentos dentro da Instituição.

A entrevista apresentou um total de 15 (quinze) questões, alternando entre questões abertas e questões fechadas, e divididas em 3 (três) Sessões, sendo estas: Sessão 01 – Conhecimentos gerais sobre a Instituição; Sessão 02 – Conhecimentos específicos de seu núcleo e função; Sessão 03 – A gestão do Conhecimento na Instituição.

Como instrumento de registro da entrevista foi realizado as notas de campo que segundo Flick (2009, p.267) consiste nas anotações realizadas pelo pesquisador durante a entrevista, no que se refere aos elementos essenciais das respostas dos

participantes. Para estes registros foi utilizado um formulário com as questões abordadas na entrevista (Apêndice A).

No que se refere a técnica de observação, ela foi aplicada no decorrer da entrevista através da observação sistemática.

De acordo com Minayo (2002) a observação ocorre por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para buscar obter as informações sobre a realidade dos atores sociais em seus contextos.

Para Gil (2012) a observação busca utilizar os sentidos do pesquisador para a obtenção dos dados, e ela pode estar associada a outra técnica ou ser utilizada de forma exclusiva.

No processo de observação, o pesquisador utiliza seus sentidos como ferramentas essenciais para a exploração da realidade, e quando a observação ocorre de forma sistemática, o pesquisador observa comportamentos e situações específicas escolhidas pelo pesquisador (APPOLINÁRIO; 2012).

Como forma de estruturar e registrar as observações, foi utilizado a ficha de documentação proposta por Flick (2009, p.269); segundo o autor, estas fichas “são utilizadas para documentar o contexto e a situação da coleta de dados, informações preliminares sobre o entrevistador e o entrevistado”.

A ficha foi elaborada para buscar focar a observação nos aspectos que podem vir a interferir no desenvolvimento da entrevista. De acordo com Flick (2009) uma observação focalizada restringe a perspectiva do pesquisador para um determinado processo ou problema que é mais essencial para a questão da pesquisa. Desta forma, a observação registrada na ficha de documentação buscou manter o foco no que se refere aos dados do entrevistado; ao contexto da entrevista e as respostas dadas pelos participantes (Apêndice B).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foram utilizadas duas técnicas distintas: análise de conteúdo e distribuição de frequência, a técnica utilizada foi definida conforme a categoria da pergunta.

Para as questões abertas foram utilizadas a análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2012, p. 7) a análise de conteúdo “é considerada uma técnica para tratamentos de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de um

determinado tema”, ou seja, o pesquisador busca compreender as características que estão por trás das respostas, destacando os pontos mais relevantes com relação à temática abordada através da descrição e interpretação do conteúdo obtido.

Para Flick (2009) a análise de conteúdo é utilizada para analisar qualquer material de caráter textual, isto é, desde produtos da mídia até dados de uma entrevista. O autor ainda relata que a característica primordial da análise de conteúdo é a utilização de categorias. Minayo (2002) complementa destacando que as categorias são utilizadas para estabelecer uma classificação, ou seja, no sentido de agrupar os elementos e ideias em um conceito que represente o todo.

Para as questões fechadas, foi utilizado a distribuição de frequência, que segundo Appolinário (2012; p. 150):

Trata-se de uma técnica que permite a organização e visualização dos dados de acordo com a ocorrência de diferentes resultados observados. Uma distribuição de frequência pode ser construída na forma de uma tabela que indica basicamente o número de ocorrências de um determinado dado ou valor de uma variável.

Para Crespo (2009; p. 48) a utilização da distribuição de frequência “ busca realçar o que há de essencial nos dados e, também, tornar possível o uso de técnicas analíticas para sua total descrição”.

Para melhor compreensão de como se dividirá o uso das duas técnicas de análise dos dados, destacamos o quadro 2.

Quadro 2- Relação de perguntas e método de análise

Sessão	Pergunta	Categoria da pergunta	Método de análise
Sessão 01	1	Aberta	Análise de conteúdo
	2	Aberta	Análise de conteúdo
	3	Aberta	Análise de conteúdo
	4	Aberta	Análise de conteúdo
Sessão 02	5	Fechada	Distribuição de Frequência
	6	Fechada	Distribuição de Frequência
	7	Fechada	Distribuição de Frequência
	8	Fechada	Distribuição de Frequência
Sessão 03	9	Aberta	Análise de conteúdo
	10	Fechada	Distribuição de Frequência
	11	Aberta	Análise de conteúdo
	12	Aberta	Análise de conteúdo
	13	Aberta	Análise de conteúdo
	14	Fechada	Distribuição de Frequência
	15	Fechada	Distribuição de Frequência

Fonte: Elaborado pela autora – 2017.

No processo de análise dos dados também foi levado em consideração a divisão em três Sessões propostas na coleta de dados, pois cada Sessão possui um direcionamento específico a um aspecto importante no que se refere a gestão do conhecimento.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Quanto as limitações do estudo, foram identificadas durante a fase da coleta de dados, bem como na análise dos mesmos.

A primeira limitação refere-se à disponibilidade de tempo dos participantes, pois alguns colaboradores trabalham com uma carga horária diária reduzida na instituição e outros trabalham em atividades externas, o que dificultou a realização das entrevistas e por este motivo foi aplicado o questionário via *Google Docs* para estes participantes.

A segunda limitação refere-se a análise dos dados, pois parte das respostas obtidas acabaram se contradizendo em questões que eram complementares.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, de forma a responder os objetivos propostos para o desenvolvimento deste estudo. O capítulo está organizado da seguinte maneira: uma breve contextualização sobre a Faculdade Senac Chapecó; descrição do perfil dos participantes; análise sobre os conhecimentos gerais dos participantes sobre a instituição; análise dos conhecimentos específicos dos participantes sobre seu núcleo e suas funções e análise da gestão do conhecimento na instituição.

4.1. A FACULDADE SENAC CHAPECÓ

A história da Faculdade Senac Chapecó encontra-se documentada juntamente com a história de todo o Senac Santa Catarina no livro Nossa história é sua história (GONÇALVES; 2014).

E para compreender melhor a História da Faculdade Senac Chapecó, é necessário conhecer um pouco a criação do Senac em Santa Catarina.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC é uma Instituição privada sem fins lucrativos criada no ano de 1947 no estado de Santa Catarina para atender a demanda das empresas do ramo de comércio de bens, serviços e turismo.

Atualmente, o Senac Santa Catarina está em todas as regiões do estado e conta com uma Administração Regional e 28 pontos fixos de atendimento, sendo 16 unidades ofertantes de ensino superior, dois centros especializados e demais centros de educação profissional, além das unidades móveis (SENAC;2017).

Na cidade de Chapecó, o Senac iniciou suas atividades no dia 17 de março de 1978 com a inauguração da Agência de formação Profissional, localizada em uma sala cedida pela prefeitura na avenida Getúlio Vargas.

Os primeiros cursos ofertados foram os cursos de auxiliar de escritório; recepcionista e datilografia. Mas logo o Senac passou a expandir sua área de atuação ofertando cursos na área de gestão (chefia e liderança; relações humanas), hotelaria (recepcionista; camareira), área da saúde (primeiros socorros; auxiliar de serviços de enfermagem; recepcionista hospitalar), comércio (balconista de loja; técnicas de recursos humanos nas vendas) e outros cursos como: garçom; copeira; cartazista e manequim.

Em 22 de setembro de 1987, o Senac recebeu da prefeitura a doação do terreno para construção da sua sede. Contudo, a construção da sede própria iniciou somente em 1992 e durou cerca de 02 anos, tendo sua inauguração em março de 1995, data em que também ocorreu a transição de Agência de formação profissional para Centro de Formação Profissional.

Neste novo centro, o Senac passa a ofertar cursos voltados para a demanda do momento: informática; então a unidade oferta seu primeiro curso de editoração eletrônica e o curso de escrituração fiscal informatizada. Aos poucos o Senac também vai ganhando espaço nos cursos de transações imobiliárias e representações comercial.

Nos anos de 2000 a unidade passa a voltar sua atuação para os cursos técnicos e também oferta seu primeiro curso de pós-graduação em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Em 20 de Maio de 2004 o Senac tem uma grande conquista: a credencial para trabalhar com o curso superior de tecnologia em gestão de empresas e serviços.

Nesse contexto de mudança para ofertas de cursos superiores, em 2006 a unidade deixa de ser um Centro de Formação Profissional e passa a ser Faculdade de Tecnologia Senac.

No ano de 2008, a Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó passa a ofertar os cursos de superior de tecnologia em logística e superior em gestão de recursos humanos. Neste mesmo ano o Senac encerra o convênio com a FGV e passa a ofertar as próprias pós-graduações, mas é no ano seguinte que inicia sua primeira turma na unidade de Chapecó.

Em 2015 o Senac Chapecó inicia sua primeira turma de MBA em Gestão Estratégica Corporativa (SENAC; 2017).

Ao longo dos anos, a oferta de cursos vem se desenvolvendo de modo a tentar suprir as necessidades demandadas pelas empresas da região. Atualmente, o Senac Chapecó oferece cursos divididos em diferentes eixos tecnológicos, sendo estes: ambiente e saúde; desenvolvimento educacional e social; Informação e comunicação; gestão e negócios e Produção Cultural e Design (SENAC; 2017).

De acordo com Gonçalves (2014) os cursos ofertados pelo Senac buscam propiciar as pessoas a construção de uma carreira sólida, pois a instituição oferta cursos para formação inicial e continuada (aperfeiçoamento profissional e aprendizagem), cursos técnicos de nível médio (com a formação voltada para uma

determinada área e com certificação técnica), cursos de especialização pós técnico; cursos superiores de tecnologia (com duração média de dois anos e que certificam os profissionais como tecnólogos), cursos superiores de pós graduação e cursos a distância.

No que se refere a proposta pedagógica do Senac, ela foi desenvolvida pensando na preparação do aluno para os desafios e incertezas no mundo do trabalho, de tal forma que o aluno consiga integrar seus conhecimentos, habilidades, atitudes e valores na sua vida como profissional e cidadão (SENAC; 2017).

Para nortear seus objetivos educacionais, o Senac tem como Missão: Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo.

Sua visão é ser a Instituição Brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecidas pelas empresas.

Seus valores são: Transparência; Excelência; Inclusão Social; Inovação; Atitude empreendedora; Desenvolvimento sustentável e Educação para a autonomia.

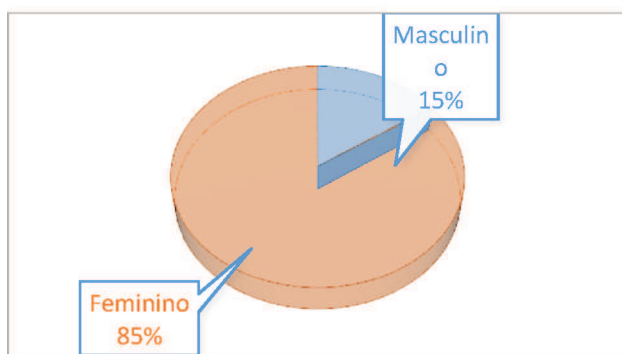
4.2. PERFIL DOS PARTICIPANTES

Os colaboradores participantes correspondem a 74,3% do total de colaboradores da Faculdade Senac Chapecó, ou seja, de um total de 35 colaboradores participaram da pesquisa 26 colaboradores.

Com base nos dados coletados e observados podemos descrever o perfil dos participantes.

Dos 26 participantes, o público predominante dos participantes são as mulheres com 85% (22 mulheres), enquanto os homens correspondem a 15% (04 homens).

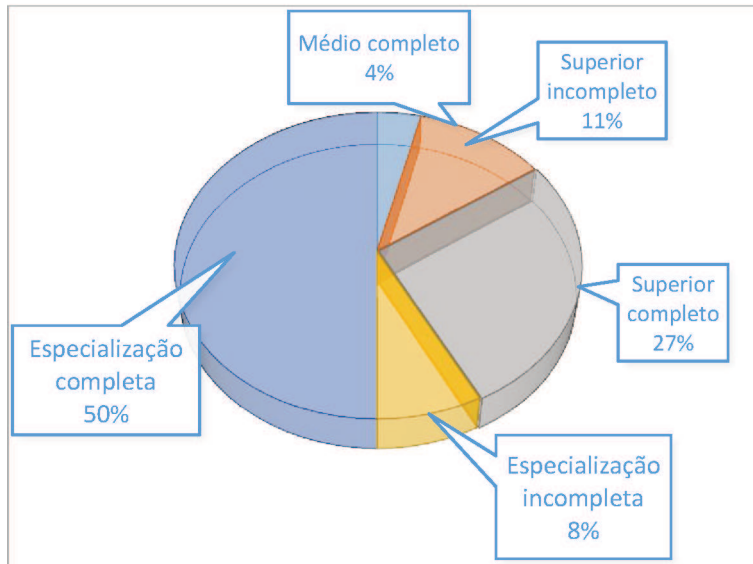
Gráfico 1- Gênero dos participantes



Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

No que se refere a escolaridade dos participantes, destaca-se o gráfico 2:

Gráfico 2 - Escolaridade dos colaboradores da Faculdade Senac Chapecó

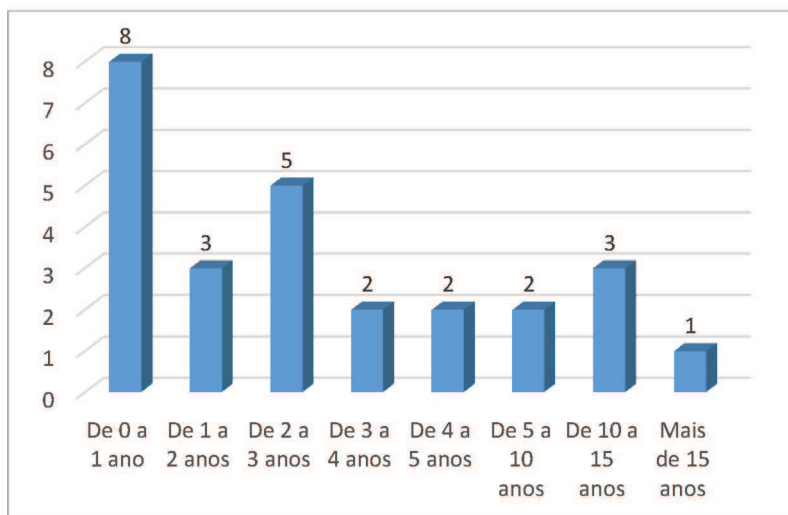


Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Observa-se que entre os colaboradores participantes a maioria dos colaboradores possuem especialização completa (13 pessoas) e em segundo lugar estão os colaboradores com ensino superior completo (7 pessoas).

Outra informação relevante ao perfil dos participantes consiste no tempo em que são colaboradores da Faculdade Senac Chapecó. Essa informação pode ser observada no gráfico 3.

Gráfico 3 - Tempo de atuação como colaborador na Faculdade Senac Chapecó



Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Percebe-se que na instituição existe os dois extremos de tempo de casa no que se refere aos colaboradores participantes, pessoas que estão a menos de um ano e pessoas que estão a mais de 10 anos na instituição. No entanto, o número de colaboradores que estão a menos de um ano apresenta um valor representativo correspondendo a 31% da população entrevistada.

Destaca-se que esta informação sobre o tempo de casa dos colaboradores, impacta diretamente nos resultados da pesquisa, pois a instituição vem passando por um período de mudanças nos últimos 04 anos e considerando esse cenário e o tempo de casa dos participantes, é visível a divisão em dois perfis de colaboradores: os que estão a mais de quatro anos na instituição e os que estão a menos de quatro anos na instituição.

Em suma, pode-se dizer que de maneira geral os colaboradores da Faculdade Senac Chapecó na sua maioria são mulheres (85%); que a maior parte delas apresentam como nível de escolaridade especialização completa ou em andamento, também pode-se dizer que na sua maioria estão no quadro de colaboradores a menos de quatro anos.

4.3. CONHECIMENTOS GERAIS SOBRE A INSTITUIÇÃO

Conhecer os aspectos gerais sobre a organização em que se trabalha é algo essencial para o bom desempenho do colaborador, bem como o desenvolvimento estratégico da organização.

Nesse sentido, as perguntas iniciais da entrevista, buscaram abordar aspectos gerais sobre o conhecimento dos colaboradores no que diz respeito a missão e visão da instituição; a organização dos núcleos e suas atividades; bem como os processos internos que envolvem a atividade fim da instituição: Formação do aluno. Com relação a este ponto, é importante ressaltar que no ano de 2016 a missão e visão da instituição foram atualizadas conforme o modelo nacional.

Para isso, a primeira pergunta realizada para os participantes foi se eles sabiam qual era a missão da Instituição e que a verbalizasse de acordo com seus conhecimentos. As respostas obtidas foram analisadas e categorizadas de acordo com a natureza e foco das respostas, obtendo-se assim cinco categorias, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3- Conhecimento dos colaboradores sobre a missão da Instituição.

Entrevistado	Resposta	Categoria	Número de Respostas
Entrevistado 17	“A missão é: educar para o trabalho em atividades do comércio de bens e serviços”	Educar	14
Entrevistado 8	“não lembro, tenho dificuldade para memorizar”	Não lembro	4
Entrevistado 05	“Promover a educação de qualidade”.	Promover/oferecer	4
Entrevistado 09	“Formar profissional competentes para o mercado de trabalho”	Formar/Qualificar	2
Entrevistado 22	“Ser reconhecida como a melhor instituição de ensino nas áreas do comércio, gestão e turismo.”	Ser Referência/ Ser Reconhecida	2

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Com base nas respostas obtidas, observou-se que 04 colaboradores não lembram qual é a missão da Instituição; 14 participantes (54%) tem conhecimento de qual é a missão da Instituição “Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo”; e os demais participantes (8 colaboradores) relacionaram suas respostas a missão antiga da instituição: “Promover educação e disseminação de conhecimento com excelência para o desenvolvimento das pessoas, organização e sociedade, alinhada com as necessidades do setor do comércio de bens, serviços e turismo”.

O Segundo questionamento feito aos participantes foi se eles sabiam qual era a visão da instituição e que a descrevessem de acordo com o que recordavam. Nesta pergunta, as respostas obtidas foram mais homogêneas, dividindo-se em apenas três categorias conforme demonstrado no quadro 4.

Quadro 4 - Categorização das respostas da pergunta 02 da entrevista

Entrevistado	Resposta	Categoria	Número de Respostas
Entrevistado 15	“Ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas”.	Oferecer/Ofertar	13
Entrevistado 07	“ser referência enquanto instituição de ensino até 2020”	Ser Referência/Ser a melhor	9
Entrevistado 03	“Não lembro”	Não lembro	4

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

De acordo com as respostas obtidas, é possível identificar que 13 participantes (50%) têm conhecimento sobre qual é a visão da Instituição “ser a Instituição Brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecidas pelas empresas”. Contudo, 9 participantes (35%) relacionaram suas respostas com a visão antiga da Instituição: “Até 2020 o Senac será reconhecido como a melhor instituição de educação profissionalizante do estado de Santa Catarina”.

Foi observado no decorrer da entrevista que no momento da resposta dessas perguntas, a maioria dos participantes apresentou dificuldades em respondê-las, sendo que muitos tinham ao seu alcance a missão e visão descritas e acabaram consultando-as para responder as perguntas.

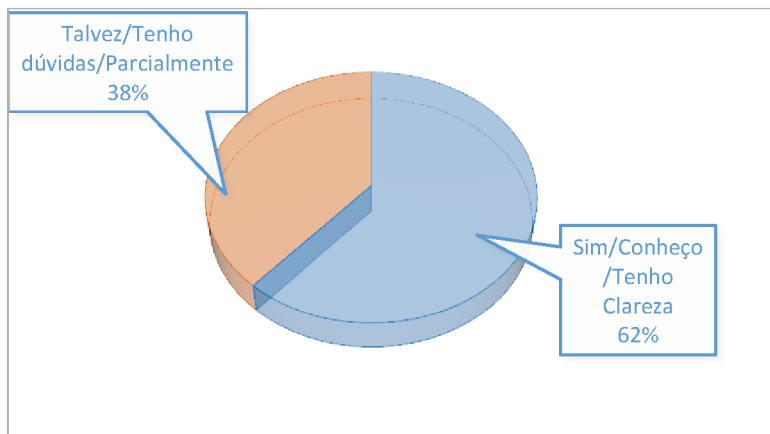
Outra situação observada foi que devido ao fato da mudança da missão e visão ter sido um tanto recente, muitos colaboradores ainda estavam com a missão e visão antiga memorizada, ou seja, apesar de ter a informação de que mudaram essas diretrizes, elas ainda não adquiriram significado para os indivíduos, ou seja, ainda não foram atualizadas na memória e transformaram-se em conhecimento.

Nesse ponto, vale ressaltar que os participantes que tiveram mais dificuldades em lembrar são colaboradores com menos de três anos de casa. Já os participantes que não se recordavam da mudança são colaboradores mais antigos da Instituição.

Dando sequência as perguntas da entrevista no que se refere aos aspectos mais gerais de conhecimento da Instituição, na terceira pergunta foi questionado aos participantes se eles têm clareza sobre as divisões de núcleos da instituição e qual a atividade principal de cada núcleo.

As respostas obtidas foram divididas em duas categorias: as respostas afirmativas que se enquadram na categoria sim/conheço/tenho clareza e as respostas neutras, as quais os participantes relatam não ter certeza do conhecimento e por isso foram enquadradas na categoria talvez/tenho dúvidas/parcialmente, conforme demonstrado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Clareza dos participantes no que se refere a divisão de núcleos e sua atividade principal.



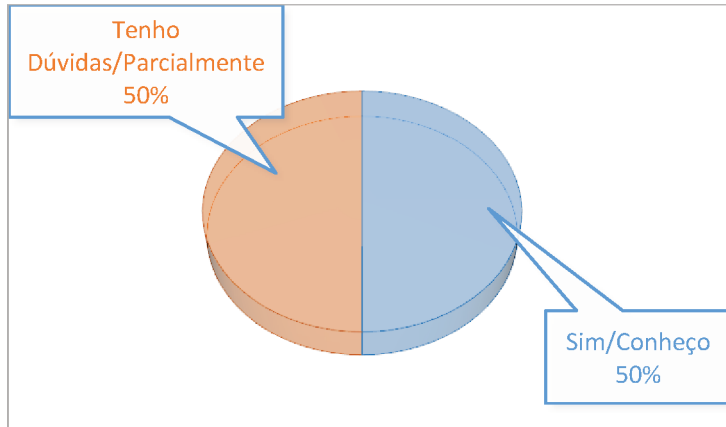
Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

No que se refere a essas respostas, destaca-se que para esse questionamento não houve respostas negativas e que 16 participantes (61,5%) tem conhecimento do funcionamento de cada núcleo e qual a principal atividade desenvolvida por ele. Contudo, 10 participantes (38,5%) tem dúvidas sobre esse funcionamento. Isso talvez se justifique pelo fato da instituição ter um número considerável de colaboradores novos (oito pessoas) com até um ano de casa. No entanto, observa-se que não necessariamente são somente os colaboradores novos que tem dúvidas, existe uma parcela de colaboradores que está a mais tempo na instituição e apresenta dúvidas.

Outro questionamento importante para ser analisado nesse contexto de conhecimentos gerais sobre a instituição refere-se ao cliente da instituição (o aluno) e sua trajetória na instituição (da matrícula até a formação) e para verificar este conhecimento, os participantes foram questionados se conhecem os processos envolvidos nesse fluxo interno da instituição.

Por se tratar de um questionamento mais pontual, as respostas obtidas foram semelhantes e desta forma, elas dividiram-se em duas categorias: Sim/conheço e tenho dúvidas/parcialmente, conforme demonstrado no gráfico 5.

Gráfico 5– Conhecimento sobre os processos envolvidos na trajetória do aluno na instituição.



Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Nas respostas obtidas para essa pergunta, é importante ressaltar que assim como o questionamento anterior, não houve nenhum entrevistado que dissesse que não conhece esse processo; no entanto observa-se que a proporção das respostas se divide igualmente em 50% tem conhecimento dos processos envolvidos e 50% possui alguma dúvida nesses processos.

Nesse contexto, relacionando com a pergunta anterior, pode-se identificar que das 16 pessoas que afirmaram ter conhecimento dos núcleos e suas atividades principais, três delas tem dúvidas quando se refere aos processos mais detalhados. Ou seja, por mais que saibam que tal núcleo está envolvido por tratar de tal situação no processo, elas não têm conhecimento do quanto e de que maneira o núcleo desenvolve suas atividades contribuindo para a execução do fluxo interno que se refere ao aluno.

Em suma, pode-se dizer que 50% dos participantes tem conhecimento sobre qual o propósito da instituição; o que ela almeja para o futuro, bem como de um modo geral como ela está estruturada para atender seu cliente. No entanto, mesmo sabendo que fatores como o tempo de casa e a alteração recente nas diretrizes influenciaram diretamente os resultados obtidos, tornou-se interessante aprofundar um pouco mais essa análise sobre os conhecimentos dos participantes no que se refere a conhecimentos mais específicos.

4.4. CONHECIMENTOS ESPECIFICOS DO NÚCLEO E FUNÇÃO

Nesta seção da entrevista, buscou-se compreender um pouco mais sobre os conhecimentos específicos dos participantes no que se refere à execução de suas atividades, considerando a estrutura organizacional da instituição e a função exercida pelo entrevistado.

Na primeira pergunta da seção foi questionado aos participantes se eles têm clareza e conhecimento sobre os processos educacionais/administrativos que são de competência ou envolvem o núcleo em que ele está inserido. Como opções de respostas foram fornecidas três alternativas, conforme descrito na tabela 1.

Tabela 1- Frequência das respostas sobre o conhecimento dos participantes no que se refere aos processos de seu núcleo

Respostas	Frequência	Percentual
Tenho clareza total dos processos	19	73%
Tenho dúvidas sobre alguns processos	7	27%
Desconheço a maioria dos processos	0	-

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Entre as respostas obtidas, destaca-se que 73% dos participantes afirmam ter clareza das atividades e processos realizados pelo seu núcleo e 27% apresentam alguma dúvida sobre os processos.

Para aprofundar melhor essa análise sobre os conhecimentos individuais dos participantes, eles também foram questionados se na visão deles, eles acreditavam que possuem os conhecimentos necessários para executar suas funções considerando a descrição de função da instituição.

De acordo com as respostas obtidas, 61,5% dos participantes dizem ter os conhecimentos necessários para o exercício de sua função e 38,5% afirmam que tem esses conhecimentos parcialmente, conforme tabela 2.

Tabela 2–Frequência das respostas sobre os conhecimentos dos participantes para executar suas funções

Respostas	Frequência	Percentual
Sim, tenho todos os conhecimentos	16	61,5%
Não, tenho parcialmente os conhecimentos necessários.	10	38,5%

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

De maneira geral, analisando as duas questões descritas acima, destaca-se que a maioria dos participantes conhece as atividades desenvolvidas por seus colegas e possuem os conhecimentos estabelecidos na descrição de função; no entanto é importante ressaltar que parte dos participantes relata não ter conhecimentos suficientes para executar suas funções, mas conforme observado e relatado por alguns destes participantes isso se deve a dois fatores: para alguns o fator que influencia nos conhecimentos é o pouco tempo de casa e para outros são as constantes mudanças nos processos relacionados ao sistema escolar utilizado pela instituição.

Contudo, é importante ressaltar que essa parcela dos participantes que relatou não possuir os conhecimentos necessários mostrou interesse em buscar formas de desenvolver esses conhecimentos e aprimorar suas habilidades.

Desta forma, complementando esse questionamento, para os participantes que responderam que acreditavam não ter todos os conhecimentos necessários, foi perguntado através de que meios eles buscavam adquirir esses conhecimentos.

As respostas dos participantes foram semelhantes, e por isso foram selecionadas cinco respostas para serem apresentadas no quadro 5.

Quadro 5– Meios de aquisição de conhecimentos

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 03	“Sanando minhas dúvidas e dificuldades, ligando para a Dep. conversando com meus colegas, lendo e pesquisando na intranet e manuais”
Entrevistado 25	“Através dos manuais, fluxogramas e troca com os colegas. ”
Entrevistado 12	“Questiono os colegas com maior tempo em suas funções e solicito apoio do Departamento Regional”
Entrevistado 08	“Através da prática, de manuais, experiência do colega de função. ”
Entrevistado 15	“Busco o conhecimento através Manuais, conhecimento de colegas e departamento regional. ”

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Observa-se que os participantes buscam adquirir esses conhecimentos faltantes por meios formais (registrados), mas também utilizam meios informais como a troca de informações e experiências com os colegas.

Tendo em vista, o relato dos participantes sobre os meios formais de busca dos conhecimentos e considerando que o registro da execução dos processos é uma ferramenta importante para auxiliar a execução das atividades no dia a dia; a próxima pergunta da entrevista questionou os participantes se para as atividades e processos realizados pelo núcleo em que o participante está inserido, existe um manual que descreva como estas devem ser executadas.

De acordo com as respostas obtidas, a maioria dos participantes destacou que sim existe um manual, conforme descrito na tabela 3.

Tabela 3–Frequência das respostas dos participantes sobre a existência de uma manual de atividades e processos

Respostas	Frequência	Percentual
Sim, existe	22	85%
Desconheço esta informação	4	15%

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Nesse sentido, considerando que a instituição possui manuais para auxiliar e direcionar a execução das atividades e processos dos núcleos, na sequência os participantes foram questionados sobre o quanto esses manuais contribuem na prática no dia a dia, ou seja, se neste manual está contemplado todas as atividades e processos executados diariamente.

Conforme a tabela 4, 68% dos participantes relatam que o Manual existente contribui para a execução das atividades e processos realizados pelos núcleos. Contudo, 32% dos participantes afirmam que às vezes são necessárias algumas adaptações para executar os processos.

Tabela 4–Frequência das respostas sobre a efetividade do manual existente

Respostas	Frequência	Percentual
Sim estão todos descritos	15	68%
Estão descritos, mas são necessárias algumas adaptações para executar os processos.	7	32%
O que está descrito não condiz com os processos executados	0	-

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Nesse contexto, foi observado que as respostas que se referem a necessidade de realizar adaptações para executar os processos, estão associadas aos participantes cujas atividades estão diretamente ligadas ao sistema educacional e a necessidade de resgatar informações passadas. Ou seja, pode-se identificar que existe um manual com as orientações a serem seguidas para executar os processos, no entanto, conforme relatado pelo entrevistado 06 “este manual muitas vezes carece de um maior detalhamento para alguns processos mais complexos”.

Desta forma, pode-se dizer que os participantes apresentam um bom nível de conhecimento sobre seu núcleo e sua função e eles podem contar com os manuais como uma ferramenta para direcionar e auxiliar no dia a dia; no entanto ainda há conhecimentos que os colaboradores buscam por meios informais, o que significa que de certa forma nem todos os conhecimentos sobre os processos e atividades da instituição estão registrados formalmente.

4.5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO

Após compreender melhor sobre os conhecimentos individuais dos participantes no que se refere a seu núcleo e sua função, buscou-se constatar se há entendimento dos participantes sobre o que é gestão do conhecimento e sua aplicação na instituição.

Para isso, na primeira pergunta foi solicitado que o entrevistado descrevesse com suas palavras o que é gestão do conhecimento.

As respostas obtidas foram analisadas e separadas em sete categorias, de acordo com as características da resposta. Para melhor compreensão, o quadro 6 traz um exemplo de resposta para cada uma das categorias.

Quadro 6 – O que é Gestão do Conhecimento na visão dos participantes

Entrevistado	Resposta	Categoria	Número de Respostas
Entrevistado 10	“Entendo por gestão do conhecimento a gestão das experiências, das tomadas de decisões, dos embasamentos, além logicamente de todas as informações que cercam a empresa, sejam de processo, procedimento, orientação, normas, entre outras que são fundamentais para o bom funcionamento da rotina de uma organização, e que com a saída de um profissional não ofereça prejuízos de nenhum valor a empresa”.	Gerir/Gerenciar/ Gestão	8
Entrevistado 06	“Não sei o que é Gestão do Conhecimento”	Não sei	4
Entrevistado 20	“é um processo sistêmico de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos existentes nas organizações, por meio das pessoas e que direcionam as estratégias da empresa”.	Criar/Identificar/ Compartilhar	4
Entrevistado 15	“A gestão de conhecimento é a existência do conhecimento na empresa, na mente das pessoas, nos departamentos e nos processos executados. São atividades organizacionais estruturadas no ambiente interno e externo da organização”.	Existência de Conhecimentos	3
Entrevistado 07	“Ideia de aplicar o conhecimento individual nos processos de trabalho”	Aplicar/ Aproveitar	3
Entrevistado 24	“A meu ver são as tecnologias auxiliando no gerenciamento de conhecimento dentro das empresas”	Dados/ Tecnologias	2
Entrevistado 02	“Gestão por competências é medir a construção do conhecimento desenvolvendo os elementos envolvidos dentro de cada conhecimento.”	Construção/ Aprendizado	2

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Destaca-se que as respostas obtidas demonstram que cerca de 12 participantes conseguiram explicar em suas respostas um bom entendimento sobre gestão do conhecimento relacionando nas categorias gerir/gerenciamento/gestão e criar/identificar/compartilhar; outros 10 participantes conseguem identificar alguns elementos relacionados a gestão do conhecimento, no entanto suas respostas foram

um tanto dispersas ou seja, eles não têm uma visão clara do que é gestão do conhecimento. E apenas quatro participantes afirmaram não saber do que se trata a gestão do conhecimento.

Após ter identificado o nível de compreensão dos participantes sobre o tema gestão do conhecimento, foi perguntado para eles se “na sua percepção, a instituição pratica a gestão do conhecimento?”

Para esse questionamento, foi dado três alternativas de respostas, conforme a tabela 5.

Tabela 5– Frequência das respostas sobre a pratica da gestão do conhecimento na instituição

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	7	27%
Sim, mas não em sua totalidade	14	54%
Desconheço essa prática	5	19%

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Observa-se que a maioria dos participantes afirma que é praticado na instituição a gestão do conhecimento, no entanto 54% acreditam que ela não é praticada na sua totalidade. Ou seja, segundo eles existe alguns pontos em que não estão sendo praticada ou esta prática não está visível aos participantes.

Complementando esse questionamento, e considerando que os participantes relataram que existe na instituição a pratica da gestão do conhecimento, foi perguntado para eles “onde eles visualizavam essa prática da gestão do conhecimento de forma mais clara?”

As respostas obtidas foram analisadas e distribuídas em sete categorias, conforme destacado no quadro 7.

Quadro 7– Onde é visualizado a pratica da gestão do conhecimento na instituição

Entrevistado	Resposta	Categoria	Número de Respostas
Entrevistado 27	“Em todos os núcleos, pois cada pessoa nos núcleos desenvolve suas atividades interagindo com pessoas e processos”.	Todos os núcleos	7
Entrevistado 21	“Não, percebo nenhum setor ou processo que praticam a gestão do conhecimento, pois muitas coisas não estão descritas em nenhum lugar e se as pessoas antigas saírem da organização os novos não saberão aonde procurar a informação correta”.	Não sei/ Desconheço	6
Entrevistado 05	“Nos processos do núcleo de educação”	Educacional	4
Entrevistado 17	“Através das ferramentas de trabalho (SEI, Intranet, Manuais, Mapeamento dos processos, etc.)”	Nas ferramentas / nos processos	4
Entrevistado 09	“Em alguns processos relacionados a Secretaria”.	Secretaria	2
Entrevistado 10	“Na reunião dos núcleos e nas confraternizações da equipe”	Nas reuniões	2
Entrevistado 24	“Nas campanhas de vendas, onde é levado em conta os anos, atividades e experiências”	Nas vendas	1

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Nota-se que as respostas foram bem distintas, sendo algumas mais amplas como as na categoria “todos os núcleos” e outras mais específicas voltadas a um processo ou núcleo.

As respostas obtidas nesse questionamento, se contradizem um pouco com as respostas do questionamento anterior, pois no primeiro momento havia cinco participantes que relataram não conhecer a prática da gestão do conhecimento na instituição e agora temos seis participantes que não souberam dizer onde eles visualizam a prática da gestão do conhecimento.

Essa contradição relatada acima somada com as variações nas respostas, mostra que existe uma certa dificuldade por parte dos participantes em identificar as práticas da gestão do conhecimento.

Outra situação que é importante ressaltar, é que para este questionamento, a maioria dos participantes relacionou a resposta a seu núcleo e suas atividades. Ou

seja, eles conseguem relacionar a gestão do conhecimento com seu dia a dia, no entanto tem dificuldade em identificar as práticas da gestão do conhecimento na instituição como um todo.

Com o intuito de aprofundar mais o assunto sobre a gestão do conhecimento e a compreensão dos participantes, as próximas perguntas tiveram seu foco nas práticas envolvidas no processo da gestão do conhecimento.

Nesse sentido, perguntou-se ao entrevistado sobre quando ele iniciou na sua função, “como lhe foi transmitido os conhecimentos que ele precisava saber para executar os processos? ”

As respostas foram semelhantes sendo na sua maioria com foco na aprendizagem formal e informal e por este motivo dividiram-se apenas em quatro categorias.

Quadro 8 – Como ocorreu a transmissão dos conhecimentos quando o participante iniciou na instituição

Entrevistado	Resposta	Categoria	Número de Respostas
Entrevistado 14	“Aprendi através da prática e com o auxílio de colegas”	Informal/prática	11
Entrevistado 21	“Tive o auxílio de colegas, mas também tive acesso aos registros formais sobre os processos”	Duas maneiras/ maneira mista	11
Entrevistado 10	“através de manuais, fluxogramas e documentos formais”	Formal/registros	2
Entrevistado 02	“Aprendi sozinho(a) na unidade com o suporte do DR”	Sozinho	2

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Se observa que o número de participantes que relata que adquiriu os conhecimentos apenas por meios informais é o mesmo dos que relatam que aprenderam através dos dois modos formal e informal (42% - 11 participantes).

Essa coincidência de respostas, está diretamente relacionada ao fator tempo de casa do entrevistado e as mudanças ocorridas nos últimos quatro anos; pois neste período houve a troca de sistema educacional e o alinhamento pedagógico nacional; ou seja, pessoas que possuem um tempo de casa menor de quatro anos tiveram um aprendizado diferente das pessoas que estão na instituição a mais de quatro anos, isso também pode ser observado no que se refere as duas pessoas que relataram

que precisaram aprender sozinhas, na prática e questionando suas dúvidas ao Departamento Regional (DR), pois estes dois participantes estão entre as pessoas que possuem mais de dez anos de instituição.

Considerando esse cenário em que os processos e atividades sofrem mudanças para se adaptar as necessidades da instituição e ao setor da educação, aprender uma única vez como os processos e atividades devem ser realizados não é suficiente, é necessário que os conhecimentos sejam atualizados. Nesse sentido, os participantes foram questionados sobre “como ocorre a atualização destes conhecimentos? ”

As respostas obtidas mostraram novamente um viés voltado para os meios formais e os meios informais, e diante disso foram classificadas em três categorias.

Quadro 9– Como ocorre a atualização dos Conhecimentos na Instituição

Entrevistado	Resposta	Categoria	Número de Respostas
Entrevistado 15	“maioria por e-mail que o DR envia, outros quando acontecem os casos”	Duas maneiras	13
Entrevistado 23	“ São comunicados formalmente por web conferência, e-mail do DR”	Formal/registros	9
Entrevistado 06	“Quando nos deparamos com a situação e precisamos buscar a solução.”	Informal/prática	4

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

Nota-se que as práticas informais de transmissão de conhecimento ainda são presentes na instituição, no entanto comparado a quando os participantes iniciaram na sua função que elas eram predominantes, agora as práticas informais vêm sendo aliadas aos meios formais conforme relatado pelo entrevistado 18:

Existem algumas situações em que somos comunicados formalmente sobre as mudanças antes de precisarmos colocar em prática, no entanto as vezes temos uma situação a ser resolvida e precisamos entrar contato com o DR para receber as orientações informais de como resolver, pois, a web conferência de atualização está marcada para a próxima semana.

Nesse ponto, percebe-se que a instituição vem evoluindo na tentativa de manter os conhecimentos de seus colaboradores atualizados.

Contudo, é importante que este conhecimento além de estar atualizado esteja acessível a todos os colaboradores. Por isso, foi perguntado aos participantes como eles armazenam os conhecimentos pertinentes a sua função.

Para responder esta pergunta os participantes tinham três alternativas de respostas, conforme tabela 6.

Tabela 6–Frequência das respostas sobre o armazenamento dos conhecimentos na Instituição

Respostas	Frequência	Percentual
Através de registro em manuais, fluxogramas, sistema educacional e qualquer outra forma que possa deixar registrado para todos	19	73%
Apenas por e-mail e anotações individuais	6	23%
Os conhecimentos não são armazenados	1	4%

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

As respostas obtidas demonstram que segundo 73% dos participantes, atualmente existe um registro formal dos processos e atividades executadas, isso vem de encontro com o cenário em que a instituição está vivendo com o alinhamento pedagógico nacional e conseqüentemente uma padronização em alguns processos.

No entanto, para algumas atividades específicas onde não há uma padronização na execução e ocorrem mudanças constantes o registro desses conhecimentos acaba sendo realizado por meios informais, pois conforme identificado na questão 08, alguns processos e atividades são registrados formalmente de forma superficial não contemplando algumas especificidades do mesmo.

Complementando a questão anterior sobre o armazenamento dos conhecimentos, foi solicitado que os participantes considerassem uma situação futura onde eles precisem resgatar esses conhecimentos dos processos educacionais/administrativos que realizam atualmente, como eles acreditam que será para resgatar essas informações, considerando as três alternativas de resposta disponíveis.

Tabela 7–Frequência das respostas sobre o resgate dos conhecimentos na Instituição

Respostas	Frequência	Percentual
Conseguirá resgata-los sem problemas, pois existe uma maneira formal de registra-los	15	58%
Terá dificuldades de resgata-los pois não há um padrão que contribua para facilitar a busca futuramente	11	42%
Não conseguirá resgata-los	0	-

Fonte: Elaborado pela Autora – 2017.

De acordo com os participantes, esses conhecimentos atuais podem ser resgatados futuramente, no entanto considerando como eles são armazenados, para 58% eles poderão ser resgatados facilmente e para 42% o resgate exigira um pouco mais de trabalho de quem está buscando esses conhecimentos.

Nesse ponto, considerando que na questão anterior 73% dos participantes relataram que os conhecimentos são armazenados por meios formais, neste momento quando questionados sobre precisar resgatar esses conhecimentos apenas 58% demonstram confiança de que será possível resgatar os conhecimentos de maneira de maneira fácil, ou seja, essa diferença mostra que para uma parte dos participantes o processo de armazenamento do conhecimento não está sendo realizado de forma eficaz.

Pois, somente o registro dos conhecimentos não é o suficiente para garantir que o conhecimento não se perca com o passar dos tempos, é necessário assegurar que estes conhecimentos estejam acessíveis para quem precisar no momento em que precisar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo proporcionou analisar de uma maneira geral como se apresenta a gestão do conhecimento nos processos educacionais e administrativos da Faculdade Senac Chapecó.

Para isso, foi abordado aspectos gerais da instituição e seus colaboradores no que se refere a gestão do conhecimento. Nesse contexto identificou-se que nos últimos quatro anos, a instituição vem passando por mudanças significativas que afetam diretamente os processos educacionais e administrativos e conseqüentemente impactam na gestão do conhecimento.

Observou-se que a instituição apresenta dois perfis de colaboradores, os que estão na instituição a menos de quatro anos e já iniciaram nesta nova realidade (69% - 18 colaboradores) e os colaboradores com mais de quatro anos de casa, que vivenciaram um outro contexto de informações e conhecimentos (31% - 8 colaboradores).

Identificou-se também que existe uma diferença no tipo de conhecimento que cada um desses perfis apresenta, os colaboradores mais novos apresentam um conhecimento mais formal (conhecimento explícito) que está registrado e é utilizado para direcionar suas atividades do dia a dia. Já os colaboradores mais antigos além de possuir o conhecimento explícito, eles detêm uma carga de conhecimento tácito que foi adquirido através de sua experiência e que não está registrado formalmente.

Outro fator importante observado, diz respeito ao nível de conhecimento dos colaboradores. Identificou-se que grande parte dos colaboradores (61,5%) apresenta um bom conhecimento no que diz respeito a sua função, suas atividades; mas não tem conhecimento dos processos de modo geral; ou seja, muitas vezes desconhecem a atividade que complementa a sua e os impactos que sua atividade desempenha no processo como um todo.

Quanto a utilização desses conhecimentos, percebe-se que eles se destacam no que se refere aos conhecimentos tácitos dos colaboradores mais antigos, pois esses colaboradores foram citados diversas vezes como contribuintes diretos no processo de aprendizagem e transmissão dos conhecimentos.

Nesse ponto que se refere a disseminação dos conhecimentos, novamente existe uma distinção entre os dois perfis de colaboradores, sendo que o conhecimento para os colaboradores mais antigos foi transmitido predominantemente por meios

informais. Já para os colaboradores mais novos esses conhecimentos são transmitidos de maneira mista, através dos manuais, fluxogramas e web conferências, mas também com o auxílio dos colegas através da prática.

No entanto, é importante ressaltar que no atual contexto da instituição, onde os processos vêm sendo padronizados e registrados, os conhecimentos estão sendo atualizados mais efetivamente por meios formais; contudo, é preciso considerar que o conhecimento tácito que permeia os processos da instituição é essencial no que se refere a informações mais antigas e informações mais detalhadas; pois com as mudanças de sistema escolar e o alinhamento pedagógico muitas informações continuam disponíveis, mas sem o conhecimento adequado elas não se tornam eficazes para os processos da instituição.

Deste modo, as ferramentas utilizadas para o armazenamento dos conhecimentos precisam ser funcionais, ou seja, elas precisam garantir que o conhecimento esteja armazenado de forma segura e acessível para todos.

Atualmente a maior parte dos conhecimentos da instituição são armazenados por meios formais (manuais, fluxogramas, entre outros) e estes se encontram acessíveis para quem precisar; no entanto identificou-se que o armazenamento desses conhecimentos está diretamente ligado aos processos executados, ou seja, para processos mais padronizados o armazenamento se torna mais fácil, já para os processos que ainda sofrem com mudanças constantes o armazenamento desses conhecimentos está sendo mais difícil de ser executado.

Em suma, pode-se dizer que a instituição não pratica a gestão do conhecimento, o que existe é a utilização parcial de elementos relacionados a gestão do conhecimento através do uso dos conhecimentos individuais; do compartilhamento e do armazenamento dos conhecimentos sobre processos educacionais e administrativos.

Contudo, a utilização dos elementos da gestão do conhecimento é algo recente na instituição e faz parte do processo de mudanças que a instituição vem passando. Mas para que se torne mais eficiente a prática da gestão do conhecimento nos processos, se faz necessário que os colaboradores tenham uma maior clareza sobre as etapas que envolvem a gestão do conhecimento, bem como uma visão sistêmica dos processos executados na instituição.

Nesse sentido, com o intuito de aprimorar o gerenciamento do conhecimento existente se propõe que a instituição primeiro realize a identificação dos

conhecimentos essenciais para cada núcleo e suas funções, através do mapeamento de conhecimentos; depois busque alternativas para transformar o conhecimento tácito existente em conhecimento explícito, visto que na instituição existem conhecimentos que estão retidos em apenas alguns colaboradores; para que então esses conhecimentos sejam compartilhados e armazenados de forma a garantir seu acesso e sua retenção na instituição.

Por fim, como proposta para estudos futuros sugere-se a ampliação do estudo para as demais unidades da Instituição estudada. Também sugere-se realizar um estudo comparativo sobre a gestão do conhecimento em instituições de ensino profissionalizante e instituição de ensino tradicional.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2009.

CHOO, ChunWei. **A organização do Conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006. Tradução Eliana Rocha.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística Fácil**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOWBOR, Ladislau. **Tecnologias do conhecimento: os desafios da educação**. Petrópolis: Vozes, 2001.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FIALHO, Francisco et al. **Gestão do Conhecimento Organizacional**. Florianópolis: Ufsc, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Tradução Joice Elias Costa.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. 5 reimpr. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

GONÇALVES, Janice da Silva (Org.). **Nossa história é sua história: Senac Santa Catarina**. Florianópolis, SC: SENAC. DR. SC, 2014.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2007.

KLEIN, David A.. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **EDUCAÇÃO ESCOLAR: Políticas, Estrutura e Organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção docência em formação: Saberes Pedagógicos). Coordenação Selma Garrido Pimenta.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MARTINS, José do Prado. **Gestão Educacional: Uma Abordagem Crítica do Processo Administrativo em Educação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos de. **Gestão do Conhecimento: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Érica, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2010.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. Tradução Maria Adelaide Carpigiani.

SENAC. Disponível em: <<http://portal.sc.senac.br/portal/site/institucional/sobre-o-senac/sc>>. Acesso em: 14 de out. de 2017.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de (Org.). **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas**. Campinas: Alínea, 2008.

STEWART, Thomas A.. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Tecnologias da Informação Aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas.** São Paulo: Atlas, 2003.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento: Como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento e negócios.** Rio de Janeiro: Senac, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia - construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Este roteiro foi utilizado como instrumentos para tomar nota das respostas obtidas durante as entrevistas.

Sessão 01 - Conhecimentos gerais sobre a Instituição

1 – Você sabe qual é a missão da Instituição? Descreva.

2 – Você sabe qual é a visão da Instituição? Descreva.

3 - Você tem clareza sobre as divisões de núcleos na instituição e qual a atividade macro de cada núcleo?

4– Considerando que o cliente da instituição também é o aluno, você tem conhecimento de quais os processos envolvidos durante sua trajetória na instituição (da matrícula até a diplomação)?

Sessão02 - Conhecimentos específicos de seu núcleo e sua função

5 – Você tem clareza sobre os processos educacionais/administrativos que são de competência ou envolvem o núcleo em que você está inserido?

- () Tenho clareza total dos processos.
- () Tenho dúvidas sobre alguns processos.
- () Desconheço a maioria dos processos.

6 - Você tem clareza sobre as atribuições e conhecimentos exigidos para seu cargo/função? (Conforme a descrição de funções)

- () Sim, tenho todos os conhecimentos.
- () Não, tenho parcialmente os conhecimentos necessários.*

* Caso tenha respondido a alternativa “não, tenho parcialmente os conhecimentos necessários”, através de que meios você busca adquirir esses conhecimentos que faltam?

7 – Existe um manual que descreva como devem ser realizados os processos e/ou atividades do seu núcleo?

- () Sim existe.
 () Não, desconheço esta informação.

8 – Considerando que exista esse manual, neste manual está contemplado todas as atividades e processos executados diariamente? (Caso a resposta a questão anterior tenha sido não, desconsidere esta pergunta)

- () Sim, estão todos descritos.
 () Estão descritos mas são necessárias algumas adaptações para executar os processos.
 () O que está descrito não condiz com os processos executados.

Sessão03 – A Gestão do conhecimento na instituição

9 – Você sabe o que é gestão do conhecimento? Descreva.

10 – Na sua percepção, você acha que a instituição pratica a gestão do conhecimento?

- () Sim.
 () Sim, mas não em sua totalidade.
 () Desconheço essa prática.

11 – Onde você visualiza que é mais perceptível a prática da gestão do conhecimento na Instituição? (Tem algum setor ou processo específico?)

12 – Quando você iniciou na sua função, como foi lhe transmitido os conhecimentos que você precisava saber para executar os processos?

13–Hoje, considerando seu núcleo de atuação e sua função dentro deste, como esses conhecimentos são atualizados?

14 – Como é armazenado esses conhecimentos pertinentes a sua função?

- () Através do registro em manuais, fluxogramas, sistema educacional e qualquer outra forma que possa deixar registrado para todos.
- () Apenas por e-mail e anotações individuais.
- () Os conhecimentos não são armazenados.

15 – Considerando uma situação futura onde você precise resgatar esses conhecimentos dos processos educacionais/administrativos que são realizados atualmente, você acha que:

- () Conseguirá resgata-los sem problemas, pois existe uma maneira formal de registra-los.
- () Terá dificuldades de resgata-los pois não há um padrão que contribua para facilitar a busca futuramente.
- () Não conseguirá resgata-los.

APÊNDICE B - Ficha De Documentação

Esta ficha foi utilizada para realizar as anotações pertinentes a observação do pesquisador sobre o entrevistado e o contexto da entrevista.

Dados do entrevistado:

Sexo/Gênero: () Feminino () Masculino

Função/cargo na Faculdade Senac Chapecó? _____

Escolaridade: _____

Há quanto tempo é colaborador da Instituição: _____

Observações referente ao contexto da entrevista:

Realizada no ambiente de trabalho: _____

Entrevistado estava sozinho no momento da entrevista: _____

Houve interrupções externas no decorrer da entrevista: _____

Observações referente as respostas do entrevistado:

Quando tratava da questão de descrever a missão e visão o entrevistado não apresentava certeza do que estava respondendo ou buscou verificar esta informação antes de responder? _____

No decorrer da entrevista, o entrevistado apresentou alguma dúvida sobre as perguntas? _____

Outras observações gerais:
