

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SENAI/SESI PARANÁ: UMA ABORDAGEM EMPÍRICA RELACIONADA À COMPETITIVIDADE

ALISSON MARCELO LAURINDO

Administrador, especialista em planejamento e gestão de negócios, mestre em engenharia de produção pela UFPR.

MERICLER DONEDA CAMARGO

Engenheira, especialista em segurança do trabalho, mestre em engenharia de produção pela UFPR

ESTHER GUEDES ROCHA

Especialista em Logística pela UFPR.

RESUMO

O cenário mundial do início do século XXI apresenta a gestão do conhecimento como estratégia na utilização de suas práticas para aumentar os ativos intangíveis focando uma melhor sistemática nos processos e alcance de um maior desempenho da organização. Este artigo busca descrever a importância das práticas de gestão do conhecimento no SENAI/SESI Paraná. A coleta de dados foi feita por meio de questionário, e buscou-se como resultado identificar quais práticas são mais importantes dentro deste cenário de gestão do conhecimento para o desenvolvimento da organização com suporte a indústria local.

Palavras-chave: Práticas de gestão do conhecimento, Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

The global scenario of the early 21st century presents the knowledge management strategy in the use of their practices to increase intangible assets focusing on a systematic processes and better range of a larger organization's performance. This article seeks to describe the importance of knowledge management practices in SENAISESI Parana. Data collection was carried out through a questionnaire, and sought as a result identify which practices are most important within this knowledge management scenario for the development of the local industry-supported organization.

keywords: Practices of knowledge management, knowledge management.

1. INTRODUÇÃO

Para manter a vantagem competitiva, a criação de valor no modelo de negócio é percebida nas organizações que veem o conhecimento como fator decisivo para a vantagem competitiva. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 1997). As organizações definem o conhecimento como mais importante que o capital, o trabalho e os recursos naturais, tornando-se a principal reserva de uma organização. Segundo Terra e Gordon (2002), esta visão do conhecimento como fator-chave de sucesso, aliada aos grandes avanços na tecnologia da informação, levou ao surgimento da Gestão do Conhecimento.

A gestão do conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade” (MURRAY, 1996). O conhecimento é considerado então o motor da nova economia, onde passa-se dos insumos tangíveis para os intangíveis e da força para o conhecimento. (CARVALHO, 2003).

Na gestão do conhecimento tudo gira em torno das pessoas, do colaborador da empresa que detém o conhecimento sobre processos de negócios, sobre o mercado em que atua, ou sobre os clientes, que será transformado em vantagem competitiva. O ser humano é o principal e imprescindível agente para uma eficiente implementação da Gestão do Conhecimento, dada a capacidade de uma organização em converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Desta forma entendemos que a competitividade das organizações é resultado do conhecimento, da produtividade e da aplicação das práticas da Gestão do Conhecimento.

Neste artigo busca-se evidenciar quais as práticas da gestão do conhecimento utilizadas pelos gerentes das unidades do Serviço Social da Indústria (Sesi) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) do estado do Paraná ressaltando o seu alinhamento à estratégia organizacional.

Assim, caracteriza-se este estudo como uma pesquisa quali-quantitativa exploratória com uma abordagem processual e contextual estruturada em três partes: A fundamentação teórica, onde é caracterizado o contexto qualitativo em função da análise dos relatórios e planos de ação da organização, posteriormente serão apresentados os métodos de pesquisa e finalizando com a análise dos resultados obtidos e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONHECIMENTO

A partir dos dados obtém-se as informações, e estas são frutos dos dados dentro de um contexto específico. Os dados são um conjunto de fatos isolados referentes a determinados eventos. Descrevem apenas aquilo que já aconteceu. Não fornecem julgamento para a tomada de decisões, mas são essenciais para as

organizações, pois é a matéria prima que conduz a informação. A informação se dá quando se agrega valor aos dados. Para tal, eles devem ser categorizados, analisados e condensados. Os erros são eliminados e, na medida do possível, devem ser resumidos para que a informação extraída possa ser precisa. A partir da análise e interpretação destas informações é que surge o conhecimento. O conhecimento então é a informação trabalhada segundo critérios específicos (DAVENPORT et. al., 2000). O valor do conhecimento está ligado à forma como as informações foram interpretadas e a tecnologia da informação pode oferecer suporte para esse processo (SVEIBY, 1998).

Probst, Raub e Romhardt (2002) alertam para a necessidade do desenvolvimento de uma abordagem integrada entre dados, informações e conhecimento, reconhecendo a relação entre esses elementos. Destacam que o conhecimento é adquirido com o tempo, quando a soma das informações são reunidas e interpretadas. Nesse contexto, é necessária uma boa estruturação dos dados para que assim, possa ser extraída a informação e gerar conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) mostram que, apenas o conhecimento pode ser uma fonte segura para a vantagem competitiva neste mercado de grandes incertezas.

Davenport e Prusak (1999, p.6) ainda conceituam o conhecimento como:

Uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Terra (2000), o conhecimento é a informação interpretada, de tal forma que a transferência simples de informação não configura em aumento de conhecimento ou competência. Sem o conhecimento não há inovação, e sem inovação, não há êxito no meio organizacional. Percebe-se então que ambos são interdependentes e necessários para agregar valor à indústria.

2.2. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Para definir a criação do conhecimento dentro da indústria, é necessário se fazer antes a apresentação dos tipos de conhecimento existente, pois ele está presente tanto nas organizações, quanto nas pessoas. Neste sentido, aborda-se o conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento tácito se refere ao informal, presente nas pessoas, e o conhecimento explícito é o formal, mantido e compartilhado através de diversas formas.

Polanyi (1967) o precursor dos estudos na área define o conhecimento tácito como pessoal, intransferível e específico a um contexto, sendo este de difícil formulação e comunicação.

Com base em Polanyi, Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) compreendem o conhecimento tácito da seguinte forma:

O conhecimento tácito, [...] não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA e TAKEUCHI 1997, p.67).

Sveiby (1998) complementa que o conhecimento prático é, em grande parte, tácito e Choo (2003) afirma que o conhecimento tácito é um conhecimento não codificável e de difícil difusão.

Já o conhecimento explícito é visto como expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA e TAKEUCHI 1997).

2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS DEFINIÇÕES

A gestão do conhecimento refere-se à criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito da organização. Como toda área em expansão, a gestão do conhecimento recebe diversas definições baseados em modelos, ou referenciados em estudos de casos existentes. Ressalta-se que, a Gestão do Conhecimento (GC) se diferencia do conceito de Gestão da informação (GI). Cianconi (2003) coloca que muitas organizações implantam a GI sob a denominação de Gestão do Conhecimento. O autor demonstra que isto se dá pelo fato de que as organizações estão focadas apenas na captura, registro e acesso do conhecimento explícito, excluindo os aspectos relacionados ao conhecimento tácito e a criação do conhecimento.

A gestão da informação atua como um guia para a tomada de decisão gerencial. Sua qualidade reflete diretamente na qualidade da decisão. O bom gerente toma sua decisão pautada nas informações. Quanto melhores forem às informações, menores serão os riscos provenientes da decisão tomada". (MOREIRA; NUNES, 2004, p.4). A GI refere-se ao conhecimento que pode ser coletado, processado e administrado, por isso foi incorporada às amplas questões que a gestão do conhecimento contempla.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) para sobreviver e competir na "sociedade do conhecimento", as empresas devem saber administrar seus ativos intelectuais, pois o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso. Em virtude disso, as organizações necessitam descobrir maneiras de identificar, captar e usufruir do conhecimento existente na mente dos seus colaboradores, convertendo-o em resultados para a organização.

Destaca-se então, os gerentes de nível tático, onde estes são colocados no centro da gestão do conhecimento, posicionando-se na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa, servindo como ponto estratégico entre o planejamento de nível estratégico e o planejamento de nível operacional e, assim,

apresentando condições de abordar os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O aprendizado com as próprias experiências conduz o gerente a analisar os sucessos e fracassos da organização, avaliando-os sistematicamente e disseminando amplamente os ensinamentos resultantes desse processo para os colaboradores.

2.3.1 Práticas de gestão do conhecimento

Entende-se que a competitividade das organizações é resultado do conhecimento, da produtividade e da aplicação das práticas da Gestão do Conhecimento. A figura 1 apresenta um modelo que coloca o conhecimento, as práticas da gestão do conhecimento e a produtividade como os agentes propulsores da competitividade.

Figura 1 – Práticas da gestão do conhecimento como influência na competitividade.



Fonte: Os autores – adaptado de Gaertner Group (1998)

Vários autores (Drucker, 1993; Davenport et al., 2004; Staples et al., 2001; Holsapple, 2008, etc.) afirmam que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a real efetivação da criação do conhecimento é adotando práticas gerenciais.

Na percepção de Probst, Raub e Romhardt (2002), as melhores práticas “Só podem ser disseminadas através de diferentes áreas da empresa se houver compartilhamento e distribuição sistemáticas de conhecimento”. É necessário sistematizar este processo identificando, registrando e posteriormente disseminando as melhores práticas.

Apresenta-se a seguir, uma revisão bibliográfica sobre algumas práticas abordadas na pesquisa para uma melhor contextualização do assunto.

Davenport (2004) nos mostra que a indústria precisa ter o conhecimento a respeito de seus clientes de modo a criar condições de oferta de produto e serviços adequados as suas necessidades.

A gestão de relacionamento com os clientes, conforme Plata (2001), não é um produto ou serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas. Por isso, pode-se afirmar que a gestão de relacionamento com o cliente eficiente na organização poderá conduzi-la ao êxito.

Fóruns e Encontros para Discussões são espaços para compartilhamento de informações e discussões homogêneas de ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

É por si só, uma ferramenta aplicada para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando, de preferência, uma mesma questão.

De acordo com Raupp e Beuren (2007) há uma grande preocupação das organizações, em particular as incubadoras, de gerar, difundir e compartilhar informações e conhecimentos. Os autores mostram, como resultado da pesquisa realizada nas incubadoras filiadas a ANPROTEC, que, o maior grau de importância nas empresas é as palestras, reuniões, encontro e discussões.

Portais de Conhecimento Segundo Terra (2000), os portais de conhecimento corporativos, também chamados de EIP's (Enterprise InformationPortals), são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na Internet. Porém, estes portais se destacam devido as aplicações mais complexas que encontram justificativa no apoio à missão, às estratégias e aos objetivos da organização colaborando assim para a criação e o gerenciamento de um modelo de negócios. O principal objetivo é promover a eficiência e vantagem competitiva para a organização. Busca-se então apresentar a informação por um único ponto de acesso, que lhe confere o signo de "portal", disponibiliza aplicações e informação personalizadas, essenciais para a tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional.

Um portal pode agregar as informações de dentro (entre os departamentos) e fora da empresa (clientes, parceiros, fornecedores), otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos.

A Gestão Eletrônica de Documentos também é conhecida como GED. "O GED visa gerenciar o ciclo de vida das informações desde sua criação até o seu arquivamento. As informações podem, originalmente, estar em mídias analógicas ou digitais em todas as fases de sua vida. Podem ser criadas em papel, revisadas no papel, processadas a partir de papel e arquivadas em papel" (KOCH, 2002).

A GED envolve todas as atividades relacionadas ao controle e acesso do acervo documental da indústria.

Davenport e Prusak (1999) afirmam que a gestão eletrônica de documentos são repositórios de conhecimento explícitos e estruturados.

Todos os sistemas de GED dedicam-se a dimensão explícita do conhecimento, concentrando-se na sua codificação e transferência (CARVALHO 2000).

A Memória Organizacional (MO) precisa ser socialmente construída, mantida e administrada. Ela é um componente importante nas iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC), e é um instrumento de retenção do conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas dando sustentação aos processos decisórios futuros (MENEZES, 2006).

Moresi (2006) afirma que a memória organizacional é necessária para o armazenamento e manutenção do conhecimento, contribuindo assim para a efetividade organizacional.

Conclui-se então, nessa visão simplificada que a MO refere-se a um mecanismo que possibilita o armazenamento contínuo e a manipulação do conhecimento organizacional que futuramente pode ser utilizado para tomada de decisão, direção, controle, reestruturação, comunicação, planejamento, motivação, entre outras atividades.

Na visão de Poulter (1994) uma biblioteca virtual está ligada com o conceito de acesso, por meio de redes, a recursos de informação disponíveis em sistemas de base computadorizada, normalmente remotos.

Na busca por uma explicação para os impactos da tecnologia na geração, publicação e disponibilidade de documentos com base na tecnologia do computador, Landoniet *al* (1993) refazem a história da biblioteca. Ao referirem-se a biblioteca eletrônica dizem ser esta a biblioteca do futuro, pensada como uma nova estratégia para o resgate de informações, onde o texto completo de documentos está disponível on-line. Tal biblioteca pode ser acessada remotamente de uma localidade, por meio de uma rede de computadores, favorecendo a acessibilidade universal.

A rede de especialistas dentro de uma organização tem o objetivo de analisar e validar as informações para uma tomada de decisão mais precisa. Esta mesma rede utiliza-se de *networking* e de ferramentas para identificação de especialistas nas áreas de competência da indústria para realização de um determinado projeto/trabalho.

As redes internas de gestão do conhecimento se desenvolvem através do mapeamento do conhecimento dos especialistas, combinado com a criação de ambientes apropriados para compartilhá-lo. Sua finalidade inicial é maximizar a aplicação do conhecimento individual agregando-o aos objetivos da organização. Estas redes são principalmente intra organizacionais, embora possam até cruzar limites nacionais (TOMAEL, 2005).

As redes de especialistas reúnem preferentemente indivíduos, não organizações. O convite para se juntar à rede é baseado na especialidade em uma área particular.

A missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação). Seu principal objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso. (EBOLI, 1999).

Os programas de treinamento à distância, segundo o dicionário Fernunterricht, é um método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, tanto quanto pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem. É uma forma industrializada de ensinar e aprender.(PETERS 1973).

Atualmente, as indústrias se destacam buscando diferenciais competitivos. Este diferencial vem do conhecimento de pessoas que, inicialmente, atuam na gestão destas indústrias. A mentoria, ou *mentoring* está presente em toda a evolução da humanidade (VAN COLLIE, 1998). Sabe-se que, ao aprender por imitação, o ser humano necessita de um modelo para nele se espelhar.

Mentoring consiste em reunir uma pessoa experiente e hábil, em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo de que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas. (HILLESHEIM, 2006).

O mentor definido por Kram e Isabella (1985) como aquele que apoia ou facilita a exposição e a visibilidade organizacional do mentorado, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento, orientação e aconselhamento do jovem profissional.

O *coaching* é um processo de treinamento diferenciado, o qual possibilita maiores oportunidades de aprendizado e um foco maior no trabalho, gerando benefícios para a organização e para o indivíduo. Esta prática se baseia na ideia de que para conseguir resultados as pessoas precisam do apoio de outras pessoas. Logo, o desenvolvimento de cada pessoa passa a ser visto como um processo contínuo e de responsabilidade de todos.

A adoção do *coaching* no ambiente organizacional levou à formação de profissionais na incorporação de novos hábitos que permitiram melhorar e potencializar o desempenho. O verdadeiro *coaching* apresenta a ideia de que todos podem mudar crescer e aprender continuamente.

Dentre as organizações modernas, há a necessidade primária de cooperação (CHIAVENATO, 2000). É por meio da interação e cooperação com as organizações que os seres humanos conseguem se superar e atingir os objetivos comuns.

Uma melhor prática é, simplesmente, o método ou processo que representa a forma mais eficaz de se atingir um objetivo.

Prochno (2004) evidencia o crescimento dos estudos de transferência das melhores práticas nos últimos anos. Essa ocorrência se deu a partir de fenômenos como o aumento da importância das redes organizacionais, a expansão geográfica das organizações, e o uso disseminado do benchmarking como uma fonte de melhoria do desempenho.

As Melhores Práticas (MPs) são uma evolução do Benchmarking, elas são o benchmarking interno - o processo de identificar, compartilhar e usar o conhecimento e práticas dentro da sua própria organização (O'dell; Grayson, 2000).

O benchmarking é uma prática fundamental para as indústrias. Esta prática tem por objetivo promover a inovação, o conhecimento e a mudança dentro do ambiente de trabalho, aperfeiçoando os processos, produtos e serviços, além de exigir comprometimento e tomada de decisões.

De acordo com o pensamento de Garvin (2001) benchmarking é um processo de aprendizado com os outros, possibilitando assim o estudo dos processos do modo como são realizados. Tal prática baseia-se na identificação das organizações que possuem as melhores práticas e na análise comparativa de desempenho destas práticas com as desenvolvidas dentro da própria empresa.

Spendolini (1994) traduz o benchmarking como uma ferramenta que contribui para que as indústrias identifiquem as melhores práticas dos concorrentes e que assim, traduzam estes resultados em melhorias para si. Esta ferramenta consiste em medir os processos produtos e serviços de uma organização e, compará-los com os de outras empresas.

O termo utilizado, Balanced Scorecard (BSC), reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 7).

O BSC é uma ferramenta de gestão usada para definição de indicadores de desempenho baseada no pressuposto de que a estratégia de uma organização deve ser traduzida em indicadores que possam ser entendidos e trabalhados pelos seus membros e que tenham relacionamento direto e objetivo com a criação de valor dos ativos tangíveis e intangíveis das empresas (REIS, 2008).

O BSC focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Estas perspectivas estão alinhadas em uma cadeia de causa e efeito que por fim efetiva o sucesso.

A prática de BSC deve manter um ciclo alinhado a gestão do conhecimento, fomentando assim todas as perspectivas do BSC de forma a manter o propósito de atingir os objetivos planejados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do trabalho buscou-se o método de pesquisa quantitativa e qualitativa, com uma abordagem processual e contextual. Pettigrew (1987), diz que a pesquisa de caráter contextual e processual explica características e situações holísticas de um organismo ou processo no seu contexto. Transforma a análise dos dados de maneira sistêmica ao invés de dividir os conjuntos limitando as variáveis isoladas de seus contextos.

A pesquisa foi de forma optativa baseada em um questionário com alternativas respondido entre os dias 14 e 15/09/11, visando à obtenção de respostas que atendessem aos objetivos do levantamento. Considerado o método mais adequado para captar manifestações conscientes dos entrevistados, seus conhecimentos sobre o tema e utilização, como técnica de amostragem para uma população de 31 gerentes do Sesi e Senai do estado do Paraná.

Também, foi utilizada uma revisão bibliográfica caracterizada como qualitativa em função dos objetivos e como descritiva e em função dos seus procedimentos técnicos, contidas no escopo dos Relatórios e Plano de Ação do Sesi e Senai.

Destaca-se que o Sesi/Senai foram criados para atender a uma necessidade premente: a formação de mão-de-obra e a ações sociais para o trabalhador da indústria. Ao fim da década de 1950, o Sesi/Senai já estavam presentes em quase todo o território nacional.

O Modelo de Gestão do Sesi e Senai no Paraná é tido como instituição jurídica de direito privado, vinculada à Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP. A gestão do Departamento Regional do Paraná é exercida pelo Diretor Regional do Senai Paraná e Superintendente do Sesi, e desenvolvem atividades de Educação e de Serviços técnicos e tecnológicos por meio de 44 unidades presentes no território estadual.

4. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As questões foram criadas de acordo com as práticas associadas ao critério informação e análise, práticas associadas ao critério gestão das pessoas, práticas associadas ao critério gestão de processos, práticas associadas ao critério resultados da organização.

Na avaliação dos gerentes, houve 12 práticas desconhecidas por algum dos gerentes (31 gerentes). As práticas associadas ao critério gestão das pessoas foram as que mais tiveram desconhecimento como prática de Gestão do Conhecimento. Das sete práticas pesquisadas neste contexto, cinco pelo menos não são conhecidas por algum dos gerentes.

A prática mais conhecida foi o programa de treinamento à distância, com uma aceitação de 100% dos gerentes pesquisados e tendo uma aplicabilidade de 97% entre eles, seguido da valorizar e premiar com um conhecimento de 97% e aplicabilidade nas unidades operacionais de 87%. Felizmente percebe-se que estas duas práticas mais difundidas dentro das unidades Sesi/Senai são práticas associadas ao critério gestão das pessoas, as quais fortalecem o vínculo do colaborador na instituição. Segundo, Roberto Sgrott, Gerente de uma das Unidades Sesi/Senai, em relação aos cursos de EAD primeiramente há uma sensibilização dos funcionários a esse método de ensino, seguido da escolha do curso sendo a última etapa a oportunidade da sua realização. Por sua vez, Marcondes, Gerente de outra unidade diz que a premiação e a valorização dos funcionários possibilita a melhoria na autoconfiança, dando prazer na continuidade das ações realizadas.

Entre as mais conhecidas temos também o Balance ScoreCard, que apoia a tomada de decisão de todas as unidades e serve para associar os critérios de metas ao sistema FIEP e é utilizada por 87% de todos os gerentes pesquisados.

Entre as práticas de menor aplicabilidade temos os Repositórios de Conhecimento com lições aprendidas. Estas são conhecidas por 87% dos pesquisados, porém utilizado por somente 16% da amostra seguida do Banco de competências que é conhecida por 97% mas utilizado somente por 19%. Para finalizar, o desenvolvimento de *trainees*, é uma prática conhecida por 100% dos pesquisados, porém utilizadas somente por 23% das unidades. Isso se dá porque o programa *trainee* do sistema FIEP, mantenedor do Sesi/Senai não por foco estratégico manter *trainees* em todas as unidades, deixando-os no departamento regional para desenvolver suas competências estratégicas. Dener, Gerente de Unidade, cita como uma das maiores dificuldades de utilizar o repositório de conhecimento, a falta do gerenciamento eletrônico de documentos, e quanto ao programa de *trainees*, a Gerente Tania diz que o processo é centralizado no Setor de RH.

Entre as práticas com menor conhecimento entre os gerentes das unidades estão a Participação em Eventos, esta porque não se via como uma prática de gestão

do conhecimento, e sim, uma atividade do setor de eventos. A biblioteca virtual e o repositório de conhecimento com lições aprendidas. Entre estas três práticas menos conhecidas, o repositório foi visto como gargalo, pois não há uma preocupação de mapear as competências individuais para alavancar a organização em situações já vivenciadas, proporcionando com isso, o retrabalho.

A partir dos resultados apresentados pode-se, em termos gerais, criar um panorama visual do Sesi/Senai para posicionar a instituição a fim de melhor adotar a gestão do conhecimento como prática de trabalho. Foi percebido um alto grau de conhecimento e integração entre os pesquisados e uma visão única por parte de todos sobre os objetivos das instituições.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível observar que as Práticas do Conhecimento são, na sua maioria, conhecidas pelos Gerentes, porém não aplicadas plenamente. Como entendemos que a competitividade das organizações é resultado do conhecimento, da produtividade e da aplicação das práticas da Gestão do Conhecimento, a competitividade das Unidades pode ser comprometida segundo análise teórica deste assunto.

Muito pode ser explorado a partir do tema, pois a Gestão do Conhecimento perpassa todos os setores das organizações. Como sugestão o número de práticas de gestão do conhecimento pode ser aumentado e ainda, após aplicação efetiva das práticas sugeridas na pesquisa verificarem o retorno para as unidades em termos de produtividade, advindo da competitividade e da aplicação da Gestão do Conhecimento.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, R. B. **Tecnologia da Informação aplicada à Gestão do Conhecimento**. Belo Horizonte: Editora C/Arte, 2003.

CHOO, ChunWei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1993.

EBOLI, M. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas**. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

HILLESHEIM, S. W. **Coaching e Mentoring**: Igualando as diferenças. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp24.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2012.

LANDONI, Monica et al. **Hyper-books and visual-books in an electronic library**. The Electronic Library, v. 11, n. 3, p. 175-176, junho, 1993.

MURRAY, P. C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management**. Disponível em <http://www.ktic.com/topic6/13_TERM4.HTM> Acesso em junho de 2011.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PACIEVITCH, T. **Tecnologia da informação e comunicação**. Disponível em <<http://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>> Acesso em setembro 2011.

PETTIGREW, A. M. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, 24: 649-670, 1987.

PLATA, S. **De acordo com a vontade do cliente**. 2001. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br/artigos/de-acordo-com-vontade-do-cliente>> Acesso em: março 2012.

POLANYI, M. The Growth of Science in Society. **Minerva** , v. 5, n. 4, p.533-45, 1967.

POULTER, A. **Building a browsable virtual reality library**. Aslib Proceedings, v. 46, n. 6, p. 151, Junho. 1994.

PROBST, G. RAUB, S. ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROCHNO, P. Transferindo práticas: construindo conhecimento arquitetural localmente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.1, p. 70-81, jan./mar., 2004.

REIS, D. R. dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. 2ª edição São Paulo: Manole, 2008.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, J. C. C.; GORDON C. **Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TOMAEL, M. I. **Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro**. Tese (Doutorado em Ciência da informação), UFMG, Belo Horizonte, 2005.

VON KROGH, G; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**.Oxford:
Oxford University Press, 1997.