



Visto as questões elencadas, o estudo do conhecimento na referida regional se faz importante de forma que auxiliarão no reconhecimento atual da gestão e no adequado direcionamento das atividades de geração de conhecimento e uso de informações de origem externa.

## Objetivo Geral

Aferir e propor melhorias sobre o uso da gestão do conhecimento na Regional Centro do SEBRAE Goiás.

## Objetivos Específicos

- Identificar os meios utilizados para promover a gestão do conhecimento e da informação.
- Diagnosticar a importância dada a gestão do conhecimento na unidade.
- Sugerir melhorias na gestão do conhecimento para a organização.

## Justificativa

A gestão do conhecimento busca a otimização da execução das atividades dentro de uma organização, com foco na utilização das informações necessárias para a realização das tarefas e ações, esforços dispendidos em prol do alcance dos objetivos. A utilização do capital intelectual, compartilhamento, armazenamento e acesso às informações importantes, são fatores que a gestão do conhecimento busca otimizar.

Para que haja efetividade na execução das atividades e melhoria na gestão das informações pertinentes à Regional Centro do SEBRAE Goiás, no que se refere à execução das tarefas e salientar a importância de tal gestão é que se faz necessário a identificação e diagnóstico de como é atualmente realizada a atividade de gerir o conhecimento, criado internamente ou mesmo repassado por outras unidades laterais, ou superiores, de forma a criar bases para uma melhoria e estruturação efetiva de gestão.

## Caracterização da Organização e Problematização



dos negócios, o SEBRAE atua em: educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso à tecnologia e inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros.

O atendimento do SEBRAE é feito de forma individual ou coletiva e são utilizadas diversas soluções: informações, consultorias, cursos, publicações e premiações sendo que os setores atendidos pelo SEBRAE são: Indústria, Comércio e Serviços e Agronegócio

Com base nas informações sobre a caracterização da empresa e o setor de atuação, levanta-se a questão:

“Como a Regional Centro do SEBRAE Goiás realiza a gestão do conhecimento e trâmite de informações importantes na unidade?”

## Revisão da Literatura

“Para compreender Gestão do Conhecimento, deve-se iniciar descrevendo os conceitos de dado, informação, conhecimento, chegando por fim, ao processo de Gestão do Conhecimento.” (SANTOS et al., 2001, p. 29)

Conforme Santos et al. (2001), dados podem possuir diferentes vertentes e significados, vinculado ao contexto em que se faz uso da palavra. No que se refere ao ambiente organizacional o dado pode ser definido como sendo o registro de transações de forma estruturada, possuindo aspecto mais rústico, tal que, faz descrição de algo ou alguma situação. Os dados se fazem importantes pela perspectiva de que eles são a base para elaboração da informação, onde visto como apenas dado, não possui relevância ou significado explícito.

A informação por sua vez é a matéria-prima para a criação do conhecimento e é tratada como sendo mensagem dotada de relevância, que envolve transmissão da mesma, com características claras, podendo ser ouvida ou visualizada. (SANTOS et al., 2001)

Seguindo a lógica de agregação de valor a partir dos dados, o conhecimento é portanto, produto da utilização das informações, tal que se forma pela interpretação das mesmas, porém “o conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser

plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. ” Assim é observado também que “os valores e as crenças integram o conhecimento pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. ” (SANTOS et al., 2001, p. 30).

O conhecimento como um todo se divide em duas vertentes, podendo ser explícito ou implícito, onde possui características distintas quanto a sua interpretação e transmissão. Sendo assim o conhecimento explícito é conhecido como sendo a parte mais fácil de ser transmitido e expressado, onde pode se usar meios formais de repasse, bem como linguagens verbais e não verbais, sinais, entre outras formas claras que auxiliam o processo de entendimento pelo receptor, facilitando assim a comunicação e compreensão, por se tratar de uma forma mais sistematizada. (SANTOS et al., 2001)

“Muito do conhecimento que temos como indivíduos está codificado de alguma maneira. Ou seja, podemos explica-lo verbalmente, ou escrevê-lo, ou ainda expressá-lo de alguma forma matemática. Esse tipo de conhecimento é chamado conhecimento explícito. ” (CHAMBERS, JOHNSTON e SLACK, 2002, p.708)

O conhecimento tácito está vinculado ao conhecimento particular de cada indivíduo e se forma a partir de percepções, experiências, emoções e interações com ambientes em um contexto geral. Tal conhecimento é de difícil mensuração e de grande importância visto que a utilização deste conhecimento pode promover mais competitividade entre as organizações. Esta forma de conhecimento pode ser percebida e analisada apenas no momento de utilização da mesma, momento de prática do indivíduo que a detêm. (SANTOS et al., 2001)

“Uma parte daquilo que consideramos habilidade, experiência e intuição é resultado do conhecimento implícito. Geralmente, é difícil ou impossível articulá-lo claramente. ” (CHAMBERS, JOHNSTON e SLACK, 2002, p.710)

De forma mais sintetizada pode-se concluir que, “os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios. ” (SANTOS et al., 2001, p. 30/31)

No contexto apresentado referente a formação e transmissão de informações e geração do conhecimento entende-se que, “gestão do conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na

vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe. ” (SANTOS et al., 2001, p. 32)

Ainda conforme os autores, Santos et al., (2001) a gestão do conhecimento auxilia as organizações no que se refere a medição mais precisa de sua eficiência, se fazendo base para tomada de decisões mais certeiras, vinculando todo o contexto organizacional, abrangendo ainda a estratégia geral da empresa, decisões sobre competitividade e rivalidade no setor de atuação e público-alvo, bem como todo o processo de gerenciamento de dados, informações e conhecimento gerado e agregado à organização.

Buscando uma gestão adequada pela perspectiva do conhecimento, a informação deve ser tratada com a devida importância, de forma que:

Sendo um produto valioso, deve ser cuidada, para que o seu uso seja possível, independente do fim a que se destina. Tal significa que esta deve ser gerida, ou seja, deve ser administrada de forma a assegurar soluções práticas, desde a gênese até ao efeito multiplicador do fluxo da informação, para um conjunto de atividades: produção, tratamento, registro e guarda, comunicação e uso da informação. (ALMEIDA, 2014, p. 131)

Segundo Santos et al., (2001), a gestão do conhecimento envolve também a gestão do capital intelectual, onde o mesmo se forma pelo conjunto e soma do conhecimento de todos os envolvidos com a organização, promovendo vantagem competitiva, envolve também a capacidade coletiva e potencialidade para promover maior qualidade. A gestão do capital intelectual perpassa pela interação entre:

Capital humano – “capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado. Está nas habilidades dos funcionários, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos nas suas informações profissionais, na busca permanente de atualização de saber, nas informações alcançáveis, nas informações documentadas sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências; ”

Capital estrutural – “soma das patentes, processos, manuais, marcas, conceitos, sistemas administrativos, bancos de dados disponibilizados, tecnologia, estruturas organizacionais; ”

Capital de clientes – “é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. ”

Ainda conforme o mesmo autor, de forma conclusiva ressalta que:

Para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento. (SANTOS et al., 2001, p. 34)

## Metodologia

Por se tratar de uma entidade de grande porte, estando presente em todas as unidades federativas e possuindo centenas de postos de atendimento, foi priorizado o estudo em um dos escritórios regionais do SEBRAE em Goiás, a Regional Centro, situada em Anápolis.

A primeira etapa para o alcance dos objetivos do estudo se deu pela revisão da bibliografia no que se refere aos conceitos do tema trabalhado, com descrição das definições e pontos importantes, de forma a estruturar todo o escopo de análise e discussões.

Após a conceituação bibliográfica, na segunda etapa, a realização da análise se deu por meio de observações diárias quanto ao fluxo de informações, levando em consideração alguns pontos importantes, conforme as vertentes vinculadas à gestão conhecimento, onde levantou-se a situação atual da empresa em termos de conhecimento e como o mesmo é utilizado, verificado também o controle de informações e até mesmo o registro de dados pertinentes às atividades da Regional, bem como o detalhamento da comunicação, e meios utilizados para processamento de informações diárias, registrando os pontos importantes e os resultados dos mesmos.

## Resultados Alcançados

Conforme suas características de estrutura de funcionamento, é observado que a organização possui núcleos de desenvolvimento de serviços a serem ofertados à nível nacional, se tratando de programas de atendimento, e capacitação empresarial com repasse de métodos de consultoria e instrutória com áreas pré-definidas após estudos. Há também núcleos menores à nível estadual, onde são concebidas ações que serão realizadas para o alcance dos objetivos da organização a nível estadual de forma padronizada. Algumas ações, porém, são desenvolvidas dentro da regional, como capacitações e eventos, utilizando recurso

estadual, assim estruturados com objetivos esclarecidos e alinhados com os resultados e metas almejadas, comprovando a importância de tais ações e o resultado que a mesma trará.

Para o repasse de informações são utilizados diversos meios, bem como sistemas integrados de registro de informações, de postagem de documentos oficiais, registro de metas realizadas e sistemas para trâmite de processos, com autorização e comprometimento de valores, tais informações possuem fluxo definido e padronizado para trâmite de informações à nível estadual. Já para as demais informações diárias, o repasse não possui fluxo definido, sendo realizado de forma centralizada pela pessoa responsável pelas atividades financeiras e administrativas, porém sem coordenação definida, destinos e arquivos pré-estabelecidos no que se refere às informações gerais da regional, e de forma direcionada no que se trata de informações pertinentes a projetos e atendimentos realizados pelos analistas, que acompanham a realização de tais atendimentos e promoção de capacitações.

Há no escritório regional um arquivo físico, utilizado para armazenar informações e processos trabalhados, ocorrendo inserção de novos arquivos anualmente, no fim do exercício. O arquivamento é realizado sem padronização, e de forma individual, onde cada processo utilizado é levado, etiquetado e armazenado de forma espontânea de cada pessoa, não havendo também um arquivo virtual geral da regional. O arquivamento também ocorre à nível estadual, onde são arquivados os processos que tramitaram na regional e comprovam as ações realizadas.

Por utilizar os conhecimentos dos empregados em termos empresariais para prestar serviços de consultoria e atendimento, O SEBRAE promove periodicamente capacitações aos empregados, de forma a manter sempre atualizados os conhecimentos necessários para realização das atividades com maior qualidade, onde realiza também certificação de conhecimento, com aplicação de avaliações para mensurar o nível de conhecimento sobre assuntos importantes para a melhoria do desempenho dos empregados, possuindo também plataforma interativa em formato de universidade corporativa, com capacitações disponíveis.

Existem no SEBRAE Goiás projetos que visam o atendimento a setores específicos da economia, para maior desenvolvimento dos mesmos, onde ao longo dos anos, por estar em constante contato com os clientes, conhecendo as atividades diárias empresariais dos mesmos, os empregados agregam conhecimento em termos setoriais e gerais, onde fazem uso de tal conhecimento na prestação de serviço aos clientes, agregando assim o capital de clientes ao capital humano e estrutural.

De forma geral na regional, a comunicação e compartilhamento de informações ocorre de forma não padronizada, mas em frequência adequada, de forma que não compromete a realização de ações, não possuindo grande número de ocorrência de duplicidade e ausência de informações e conflitos.

Em relação aos pontos analisados é visto, como ocorre de forma geral o trâmite de informações e utilização do conhecimento agregado, de forma que perpassando pela comunicação, geração e controle de informações e registro de dados, há de se observar que grande parte dos pontos pertinentes ocorrem de forma estruturada e adequadamente utilizado, necessitando de melhorias em apenas alguns pontos.

## Propostas

Como foi levantado durante a análise os pontos importantes existentes na regional, no que se refere a gestão do conhecimento e informação, é válido ressaltar algumas sugestões para melhoria e promoção de uma efetiva gestão do mesmo, e entre as sugestões destaca-se:

Melhoria no arquivamento de processos e materiais em geral, de forma a facilitar o rastreamento de documentos necessários para realização de atividades diárias e esporádicas, bem como elaborar um arquivo virtual, com acesso por todos no escritório, padronizando a forma de arquivo com dados importantes referentes aos mesmos, podendo auxiliar em ações futuras;

Realizar um mapeamento periódico de conhecimento para com os empregados, afim de verificar o nível de instrução de todo o pessoal no que se refere às ações costumeiras da regional, bem como as características do público atendido, levando em consideração as características empresariais da região, para posteriormente buscar o nivelamento e melhoria da qualidade dos serviços prestados;

Desenvolver um fluxo de comunicação, para melhoria do compartilhamento de ideias e informações, para redução de duplicidade e ausência de informações, incluindo atualizações de informações relevantes para as atividades diárias, de forma que promova maior padronização dos serviços e mais agilidade no processo comunicativo como um todo;

Estruturar todos os registros e informações importantes tramitadas pela regional, promovendo o controle de dados e informações no que diz respeito a regional e processadas

diariamente por toda a equipe, assim, caso ocorra ausência de empregados, o acesso às informações seja de forma mais dinâmico e não ocorra perda e desgaste das mesmas.

## Conclusão

O estudo realizado na organização, levando em consideração os pontos necessários para a análise e levantamento de informações, para um diagnóstico no que se refere ao conhecimento e sua gestão, após a conceituação bibliográfica e a pesquisa observacional, promoveram o alcance de resultados importantes para compreender o cenário que a organização se encontra em termos de aplicação e utilização de informações e do conhecimento como um todo.

O alcance do objetivo do trabalho, resultou em um detalhamento dos registros e pontos de melhoria, de forma a auxiliar a tomada de decisão, visando a melhor compreensão do tema e como a organização se encontra e quais os pontos que devem ser levados em consideração para que uma gestão do conhecimento efetiva ocorra na Regional.

No atual momento é visto que a referida regional não possui uma estratégia claramente voltada à gestão conhecimento, sendo que alguns pontos se fazem bem estruturados e auxiliam em uma gestão da informação, porém em outros, carecendo de melhorias, acredita-se que implementadas as sugestões descritas em momento oportuno, caso seja o foco da regional, a mesma terá total base para promover uma gestão do conhecimento na organização, a nível regional, visto não estar muito distante de tal resultado atualmente.

## Referências

ALMEIDA F. A. S. et al. (Org.). **Coletânea Luso-Brasileira / Gestão da Informação, Cooperação em Redes e Competitividade**. Porto (Portugal): Universidade do Porto, 2014.

SANTOS A. R. et al. (Org.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

CHAMBERS S.; JOHNSTON R.; SLACK N. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**Portal do Sebrae**, Conheça o SEBRAE. Disponível em: <  
[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos)>.

Acesso em 15 de setembro de 2016.



**Palavras-chave: Conhecimento, Gestão, Informação**

