

**Como citar:** PEIXOTO, Arthur Marcelo Nicolau. *A Criação de Conhecimento e as Estruturas, Organizacional e de Poder: O Caso do Sesc*. In: Revista Digital Simonsen. Rio de Janeiro, n.3, Nov. 2015. Disponível em: <www.simonsen.br/revistasimonsen>

## Administração

# ***A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO E AS ESTRUTURAS, ORGANIZACIONAL E DE PODER: O CASO DO SESC.***

*Por: Arthur Marcelo Nicolau Peixoto<sup>1</sup>*

### **Resumo:**

No Brasil algumas organizações paraestatais são qualificadas como organizações híbridas, e neste grupo destacam-se as organizações que compõem o Sistema “S”, dentre elas, o Serviço Social do Comércio – Sesc, uma das maiores Paraestatais Brasileira no ramo de serviços sociais. A estrutura organizacional destas organizações está sujeita a múltiplas influências institucionais, com fluxos de poder e processos organizacionais oriundos dos setores público e privado. Em face desta dinâmica organizacional o processo de criação de conhecimentos torna-se estrategicamente necessário à efetividade de sua missão institucional. O tema foi estudado a partir da revisão do arcabouço teórico que permeia principalmente a criação de conhecimento organizacional, estabelecendo a relação da estrutura de poder e o design da estrutura organizacional. A abordagem da pesquisa utilizada foi a qualitativa, a partir de estudo de caso no Sesc. Os resultados evidenciaram que o processo de criação de conhecimento no Sesc apesar de necessitar de melhorias, acontece de forma efetiva. O design da estrutura organizacional que mais se adéqua ao Sesc é a Burocracia Profissional, tendo sua estrutura de poder descrita como Meritocrática. A estrutura híbrida também exerce grande poder sobre a estrutura organizacional. Em função destas características, a estrutura no Sesc, de forma geral, contribui ao processo de criação de conhecimento.

**Palavras-Chave:** Paraestatais, Criação de Conhecimento, Estruturas Organizacionais

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial – UNESA – 2013; Professor dos cursos de Administração, Contabilidade e Gestão Empresarial das Faculdades Simonsen. Desenvolve ainda atividades no Sesc-DN. Atualmente está na chefia da Assessoria de Planejamento no Sesc Rio.

## Introdução:

**N**a sociedade contemporânea, várias transformações econômicas e sociais ocasionaram novos arranjos institucionais, envolvendo mais de um setor econômico. Entre tais transformações, encontram-se: as formas de atendimento da população pelo estado através de organizações sem fins lucrativos; as privatizações de empresas públicas nacionais, fusões e aquisições que ocorreram pela liberação dos mercados nacionais; e o crescimento dos mercados de capital.<sup>2</sup> Esses fenômenos resultaram no hibridismo das organizações que transitaram por estes desafios.

Nesse contexto, tais organizações, por permearem os setores público e privado se caracterizam como organizações híbridas. Costa, Salles e Fontes Filho<sup>3</sup> apontam que as organizações híbridas surgem como resposta, ao mesmo tempo adaptativa e criativa, para exploração de possibilidades de ação num quadro em que fronteiras, papéis e racionalidades tipicamente “públicas” e “privadas” não constituem a regra.

Nos Estados Unidos, novas instituições com potencial para contribuir para a mudança social, econômica e promoção de atividades que ancoram empregos e estimulam práticas democráticas locais,

começaram a se multiplicar nos últimos anos, muitas dessas, sem fins lucrativos que misturam o viés governamental, de negócios e de estratégias.

No Brasil, algumas das organizações híbridas mais representativas são as chamadas paraestatais, criadas a partir da década de 1940 para exercer as mais diversas funções em regime de colaboração, fomento e contribuição com o Estado, sem, no entanto se confundir com ele. Entre as categorias de classificação das paraestatais encontram-se os Serviços Sociais Autônomos, pessoas jurídicas de direito privado que prestam serviço de interesse social à clientela de determinada classe profissional e também à população de forma geral. Os Serviços Sociais Autônomos são compostos pelas organizações do chamado “Sistema S”: Serviço Social do Comércio - Sesc, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac, Serviço Social da Indústria – SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, Serviço de Apoio a Pequenas e Médias Empresas - SEBRAE.

Este trabalho debruça-se sobre o caso do Sesc, uma das maiores organizações do Sistema “S” voltada para serviços sociais nas áreas de Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência, considerando sua capilaridade nacional. Segundo as Diretrizes para o Quinquênio 2011/2015.

*“O Sesc deve não somente prestar serviços, mas sobretudo, através da ação*

<sup>2</sup> WOOD JR, 2010

<sup>3</sup> COSTA, SALLES e FONTES FILHO, 2010; WOOD JR, 2010

*educativa e transformadora, contribuir para que cada um possa fazer mais, e obter mais, para si, para sua família e para sociedade”.*<sup>4</sup>

Para atender a essas diretrizes surgem vários questionamentos sobre como: construir visão e objetivos que convirjam para eficácia operacional; internalizar e compartilhar valores; estabelecer as relações internas; interagir com seus ambientes; e como se viabilizar politicamente, tanto interna com externamente, utilizando-se, como um dos seus pilares principais, o processo de desenvolvimento profissional e técnico de seus recursos humanos, valendo – se, dessa forma do conhecimento como um dos principais indutores do seu capital humano.

O foco do presente trabalho recai sobre criação de conhecimento nas organizações. Para tanto, apresenta uma breve contextualização de conceitos importantes nas áreas de conhecimento organizacional, *design* das estruturas organizacionais e estruturas de poder nas organizações, analisando seus principais quadros referenciais. Aborda também o conceito de organizações híbridas e o Sistema “S”. Com base nos resultados obtidos é possível estabelecer uma dimensão do modelo organizacional e, do processo de criação de conhecimento em uma entidade do Sistema “S”.

## **Fundamentação Teórica:**

### **Criação de Conhecimento**

Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que o estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto sua própria história e que começou a ganhar uma redobrada atenção na contemporaneidade. Drucker (1991) e Toffler (1993, apud Nonaka e Takeuchi, 1997) chamaram a atenção para a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial.

Pode-se dizer que o conceito de conhecimento é bastante complexo e adaptável ao contexto de cada situação. Como exemplo, pode-se citar que o conhecimento adquirido pelo engenheiro na criação de um motor difere do de um cientista em determinado experimento; entretanto, ambas as formas são criação de conhecimento. “Em geral, o conhecimento depende dos olhos do observador e confere-se significado ao conceito pela maneira como se utiliza”.<sup>5</sup>

A criação do conhecimento organizacional é caracterizada como um processo mutável, que envolve interações entre os vários níveis institucionais, direcionando os indivíduos que amplificam, estendem e disseminam seu conhecimento. Também é um processo dialético de pensamento e ação, em que várias contradições são sintetizadas através de interações dinâmicas, passíveis de mudança,

<sup>4</sup> SESC, 2010, p. 9

<sup>5</sup> WITTGENSTEIN, 1958, apud VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.14

entre os indivíduos, a organização e o ambiente. No contexto apresentado, entende-se síntese como uma integração de aspectos opostos por meio de um processo dinâmico entre o diálogo e a prática.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo dinâmico de criação do conhecimento que está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação entre os conhecimentos tácito e explícito que, na visão dos autores, não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem entre si e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos, chama-se essa interação de “conversão do conhecimento”. Afirmam ainda que não se pode deixar de observar que essa conversão é um processo social entre pessoas, não confinada dentro de um indivíduo.

Segundo Loiola e Leopoldino (2010), a socialização envolve o compartilhamento de conhecimento pessoa a pessoa, abarcando tanto conhecimento explícito quanto tácito, e é facilitada quando há um adequado fluxo de comunicação. Esses autores complementam que a codificação é a explicitação do conhecimento das pessoas em artefatos concretos, tais como normas, padrões e manuais técnicos. Nesse sentido, Nérís (2005) afirma que a socialização e a explicitação escrita são formas de difusão de

conhecimentos na organização que apresentam forte complementaridade.

Nessa perspectiva, Bartol e Srivastava (2002) definem compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com os outros, e afirmam que o compartilhamento de conhecimento é um componente-chave dos sistemas de gestão do conhecimento. Segundo Szulanski (2000), o compartilhamento do conhecimento depende da capacidade de absorção do destinatário, que está relacionada com o conhecimento e habilidades anteriores. Outro ponto fundamental é estar devidamente motivado para buscar e aceitar conhecimentos diferentes ou novos. Szulanski (2000) afirma ainda que a falta de motivação para tal processo poderá levar a atitudes de procrastinação, rejeição, sabotagem, passividade, aceitação na implementação e no uso do conhecimento compartilhado.

Percebe-se que o compartilhamento do conhecimento nas organizações sofre influência de inúmeras variáveis, que podem impactar esse processo de diferentes formas.<sup>6</sup> Entre elas, estão variáveis relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento e com o contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, Loiola e

---

<sup>6</sup> DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SZULANSKI, 2000

Leopoldino (2010) dizem que investigar as relações entre os níveis individual e organizacional de processos de aprendizagem envolve a busca de variáveis mediadoras, facilitadoras ou restritivas da aprendizagem, e a avaliação da sua influência entre os níveis de manifestação dos fenômenos que se quer relacionar. Um dos construtos mediadores de tal relação são os suportes à transferência de conhecimentos para aplicação de conhecimentos individuais e situações de trabalho.

### Design da Estrutura Organizacional

Mintzberg (2003) afirma que as organizações são estruturadas para capturar e dirigir sistemas e fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes, os quais são forçosamente lineares na forma, com um elemento posicionando-se claramente

após o outro. Tal autor desenvolveu um diagrama considerando as diferentes partes que compõem a organização, a saber: Cúpula Estratégica, Tecnoestrutura, Linha Intermediária, Assessoria de Apoio e Núcleo Operacional.

Dessa forma, Mintzberg (2003) evidencia que os elementos da sua teoria, os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais parecem situar-se em conglomerados (*clusters*) naturais ou configurações e que todas as tendências que venham a surgir possam ser desenhadas a partir de cinco configurações: Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionalizada e Adhocracia. Os principais parâmetros de *design* e os fatores situacionais de cada configuração estão apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1: Parâmetros de *Design* e Fatores Situacionais**

CONFIGURAÇÃO	PARÂMETROS DE <i>DESIGN</i>	FATORES SITUACIONAIS
Estrutura Simples	Centralização, estrutura orgânica	Organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; ambiente simples e dinâmico; possibilidade de hostilidade externa ou forte necessidade de poder do executivo principal; não segue a moda
Burocracia Mecanizada	Formalização do comportamento, especialização das tarefas horizontal e vertical, geralmente agrupamento funcional, unidade operacional	Organização antiga; sistema técnico regulado e não automatizado; ambiente simples e estável; controle externo; não segue

	de grande dimensão, centralização vertical e descentralização horizontal limitadas, planejamento das ações	a moda
Burocracia Profissional	Treinamento, especialização horizontal das tarefas, descentralização vertical e horizontal	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda
Forma Divisionalizada	Agrupamento baseado no mercado, sistema de controle de desempenho, descentralização vertical limitada	Mercados diversificados (particularmente produtos ou serviços); empresa antiga e de grande porte; necessidade de poder dos gerentes intermediários; segue a moda
Adhocracia	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva, especialização horizontal do trabalho, treinamento, agrupamentos funcional e baseado no mercado que concorrem entre si	Ambiente complexo e dinâmico (às vezes diferente); jovem (especialmente a Adhocracia Operacional); Sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado (na Adhocracia Administrativa); segue a moda

**Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003)**

Considerando as configurações propostas por Mintzberg (2003), a burocracia profissional é a que apresenta características mais próximas das do Sistema S. Seu principal exemplo é a organização de serviços pessoais, pelo menos aquela que executa trabalho complexo e estável – escolas e universidades, empresas de consultoria, empresas de auditoria, escritórios jurídicos e órgãos de serviço social (MINTZBERG, 2003).

### **Estruturas de Poder nas Organizações**

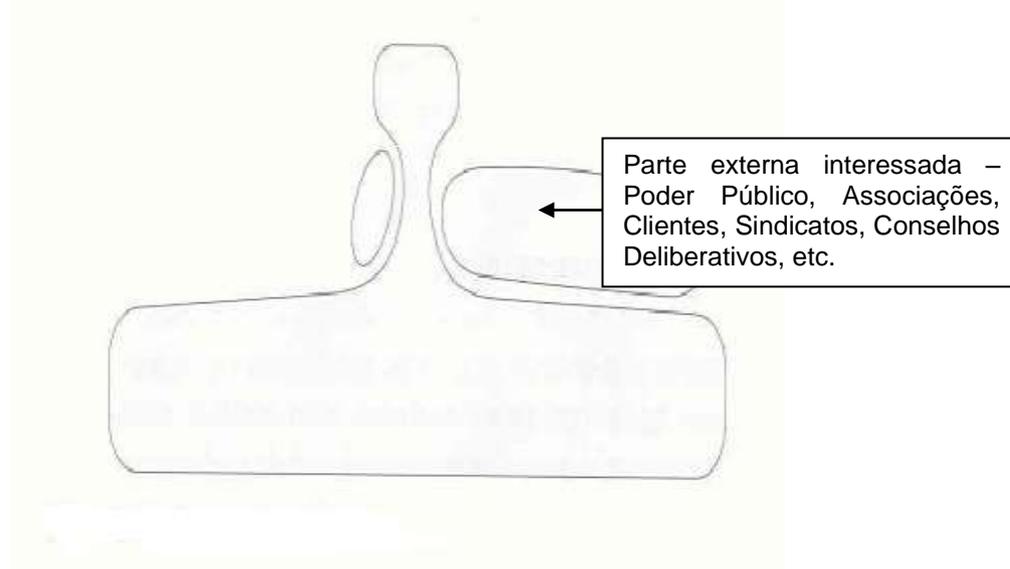
Frequentemente emergem, na burocracia profissional, as hierarquias administrativas paralelas – uma democrática, e de baixo para cima, para os profissionais, e uma segunda, burocrática e mecanizada, de cima para baixo, para assessoria de apoio. Nessa estrutura, o poder está na *expertise*; alguém tem influência em virtude de seu conhecimento e habilidades, isto é, muito poder concentrado na base da hierarquia com os próprios operadores profissionais. Em função desse poder dos operadores, as burocracias profissionais são às vezes

denominadas organizações “colegiadas” (MINTZBERG, 2003).

Nas burocracias profissionais, tais hierarquias paralelas são mantidas independentes entre si, desenvolvendo papéis de orientação profissional para o serviço e

uma outra, burocrática, para o atendimento disciplinado dos procedimentos. Tais abordagens são opostas e, frequentemente, criam conflito nas organizações. Dessa forma, essas duas hierarquias paralelas são mantidas independentes entre si, como demonstradas na Figura 1.

**Figura 1 – Hierarquias paralelas na Burocracia Profissional**



Fonte: elaboração própria

Mintzberg (1983) agrupa e resume os elementos de poder que existem dentro e em torno das organizações, aglutinando, de várias maneiras, os influenciadores das coalizões, os meios do sistema de influência que eles usam, os tipos de coalizões internas e externas que são formados e os objetivos dos sistemas que resultam. Esse autor identifica seis configurações de poder, que ele classifica como tipos puros, que foram denominadas: instrumento, sistema fechado, autocracia, missionária, meritocracia e arena política. Essas configurações caracterizam também os

estados mais comuns de equilíbrio de poder encontrados nas organizações.

A configuração de poder que apresenta maior número de características organizacionais da instituição que é objeto deste estudo de caso e, por associação, pode-se classificar o sistema de poder mais presente no Sesc, é a Configuração de Poder Meritocrática. Isso porque o poder centrado nos especialistas da coalizão interna impõe uma boa dose de profissionalização em suas operações, sendo, neste caso, a coalizão externa que, no Sesc, bem como nas outras

organizações paraestatais que compõem o Sistema S, são caracterizadas pelos seus respectivos Conselhos, Nacional e Regionais. Há, também, seus conselhos fiscais, cujos membros são compostos em parte por representantes do poder público, tais como, INSS, dos sindicatos representativos das classes de trabalhadores, clientela preferencial da instituição representada, dos Ministérios da Fazenda e do Trabalho e os membros das federações de comércio regional, que compõem também o Conselho Nacional.

### **O Sistema “s” e as Organizações Híbridas**

O Sistema S, composto pelos Serviços Sociais Autônomos, cujos regimes jurídicos são predominantemente de direito privado, sem fins lucrativos, foram instituídos para administrar assistência ou ensino a determinadas categorias sociais e possuem autonomia administrativa e financeira. No cumprimento de sua missão institucional, estão ao lado do Estado (a atuação da União é de fomento e não de prestação de serviços públicos). Embora sejam criados por lei, não integram a Administração Direta ou Indireta. Contudo, por administrarem recursos públicos, especificamente as contribuições parafiscais, devem justificar a sua regular aplicação, em conformidade com as normas e regulamentos emanados das autoridades administrativas competentes (BRASIL, 2009, p. 4).

Rego (2002) diz que, a adequação do termo Sistema S é questionável, porque essas organizações não constituem um sistema, entretanto houve uma generalização da denominação – instituindo-se, na prática, o termo –, não existindo uma acepção única. Esse autor diz ainda que o Governo Federal, no documento Nova Política Industrial (BRASIL, 2002), define Sistema S como aquele formado por Senac, Sesc, Senai, Sesi, Sebrae, Senar, Senat e Sest. Atualmente, já há “cristalização” do termo por uma grande parte de entes do Estado. No ano de 2009, foi publicado o documento Cartilha de Orientação às Entidades do Sistema S, emitida pela Controladoria Geral da União (CGU), bem como A carga tributária do Sistema S, informativo no site da Receita Federal do Brasil.

As entidades paraestatais que compõem o Sistema S são organizações híbridas, pois combinam características de mais de um setor econômico. Para Wood Jr. (2010), o termo organização híbrida surgiu na literatura científica nos campos da gestão pública e das organizações sem fins lucrativos, na década de 2000, relacionando as organizações que operam na interface entre os setores público e privado, atendendo tanto às demandas públicas como às comerciais. E complementa, informando que tal expressão também é utilizada para designar organizações que combinam características de organizações sem fins lucrativos, tais como:

voluntarismo, orientação para missão e foco na criação de valor social.

Perry e Rainey (1988, apud Costa et al., 2010) alegam que propriedade e fonte de recursos constituem as dimensões mais comuns de diferenciação entre organizações públicas e privadas nos estudos de organizações. Complementam que essas características organizacionais são relativamente claras e refletem, até certo ponto, o tipo de controle externo a que a organização está submetida. Costa et al. (2010) referem-se ao Senai, Senac, Sesc e Sesi como sendo instituições de propriedade privada e fonte de recursos públicos que representam tipos mistos: organizações híbridas que podem ser caracterizadas como organizações patrocinadas pelo Estado.

## **Método de Pesquisa**

### **Instrumentos e procedimentos de coleta de evidências**

A abordagem para este trabalho foi a qualitativa, cuja estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso. Para realizar a coleta de dados foram utilizados, pesquisa documental; questionário adaptado à organização que foi objeto deste estudo de caso, em que foram construídas frases evocadoras – incompletas –, que buscaram estimular a expressão de atitudes, procedimentos, recursos e indicadores que podem estar presentes na empresa pesquisada, com base no modelo elaborado e utilizado por Pitrowsky (2011), com variáveis relacionadas

ao modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). Tal questionário mostra-se como instrumento para obtenção de dados, do tipo “Técnicas de Complemento”, que, segundo Vergara (2010), o pesquisador apresenta ao respondente um estímulo para ser preenchido com palavras que, ao ser completado, pode revelar motivações, crenças e sentimentos que dificilmente seriam captados por meios convencionais, tais como questionários ou entrevistas estruturadas. A aplicação do questionário deu-se por mídia eletrônica, via e-mail, encaminhado para 35 funcionários de 27 Departamentos Regionais e também do Departamento Nacional, em toda extensão do território nacional, mas só foi possível obter 17 questionários respondidos.

Além do questionário, foi utilizada entrevista estruturada, em que foram elaboradas perguntas que representam a síntese do modelo das cinco fases de Nonaka e Takeuchi (1997) e mais uma pergunta referente à configuração público-privada (híbrida) do Sesc e a sua relação com o modelo dos autores supracitados. As oito perguntas foram feitas na mesma ordem para oito entrevistados, funcionários do Sesc, sendo três do Departamento Nacional, e cinco dos Departamentos Regionais, consideradas as cinco regiões geográficas do país: Centro-Oeste – Goiás; Sudeste - São Paulo; Norte - Amazonas; Nordeste - Pernambuco; e da Região Sul – Paraná. Dos respondentes, houve gestores de planejamento, financeiro e

desenvolvimento técnico e técnicos de logística e contabilidade, de forma a enriquecer as conclusões da pesquisa com a triangulação das outras fontes de coleta de dados.

### **Amostra**

Os sujeitos deste estudo foram selecionados pelo critério de intencionalidade, buscando a participação de funcionários dos Departamentos Regionais localizados nas cinco regiões geográficas do país. Com vistas a garantir um conhecimento mínimo dos processos que foram objeto deste estudo, foi estipulado o tempo mínimo de trabalho na instituição em dois anos. A partir da definição desses critérios, os participantes da pesquisa foram selecionados por acessibilidade, uma vez que um dos pesquisadores deste trabalho tem 16 anos de experiência na instituição, com passagem pelos Regionais selecionados. Chegou-se ao total de 25 sujeitos, os quais foram divididos em dois grupos:

1 – Respondentes do questionário com frases evocadoras: 17, sendo quatro do Departamento Nacional do Sesc localizado na cidade do Rio de Janeiro e 13 dos Departamentos Regionais relacionados nos estados localizados nas seguintes regiões geográficas do país: Centro-Oeste – Mato Grosso e Mato Grosso do Sul; Sudeste - Rio de Janeiro e São Paulo; Norte - Pará,

Roraima, Amapá e Tocantins; Nordeste - Paraíba, Sergipe e Rio Grande do Norte; e da Região Sul - Paraná e Santa Catarina.

2 – Participantes da entrevista estruturada: oito, sendo três funcionários do Departamento Nacional do Sesc, e cinco dos Departamentos Regionais, sendo consideradas as cinco regiões geográficas do país: Centro-Oeste – Goiás; Sudeste - São Paulo; Norte - Amazonas; Nordeste - Pernambuco; e da Região Sul – Paraná

### **Tratamento e análise das evidências**

Na interpretação e codificação das informações tanto do questionário, quanto das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977) abrange:

*Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.*

Nesse sentido, Richardson (1989) afirma que é uma técnica utilizada para obter respostas diretamente relacionadas ao material analisado, coletando e classificando as informações. Foi utilizado o método de triangulação das várias fontes de evidências e

informações. Segundo Vergara (2010), a triangulação visa determinar a exata posição de um objeto a partir de diversos pontos de referência.

### **Análise dos Resultados**

Inicialmente serão apresentados os resultados obtidos pela aplicação do questionário com as frases evocadoras acerca das percepções que os participantes têm sobre o Sesc, e que foi efetuada à luz do modelo de criação de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), que advogam o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre os conhecimentos tácito e explícito, observando esse processo como sendo social entre indivíduos e, num outro estágio, entre organizações. Esses autores informam que esse processo social pode ocorrer de quatro formas distintas, que foram denominadas socialização, externalização, internalização e combinação. A socialização gera o que se chama conhecimento compartilhado; a externalização gera o conhecimento conceitual; a combinação dá origem ao conceito sistêmico e a internalização produz conhecimento operacional. Esses conteúdos

do conhecimento interagem entre si na espiral do conhecimento. Segundo esses autores, o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado organizacionalmente através dos quatro modos de conversão do conhecimento, cristalizado em níveis ontológicos superiores e cujo processo é chamado de espiral do conhecimento.

Para que ocorra a espiral do conhecimento, a organização necessita fornecer o contexto adequado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual, que Nonaka e Takeuchi denominaram de condições capacitadoras de criação do conhecimento organizacional. Pela análise das evidências deste estudo de caso, há indicação de que, no Sesc, essas referências, preconizadas pelo modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), não estão sistematicamente presentes na estrutura organizacional da entidade; os funcionários percebem suas importâncias e reconhecem que o Sesc precisa adquirir cultura para estruturação, sistematização e institucionalização desse processo.

### **Resumo dos resultados relevantes com aplicação do Questionário:**

<b>Fases do Modelo de Nonaka e Takeuchi (1997)</b>	<b>Resultados Relevantes</b>
Compartilhamento do Conhecimento Tácito	Esta fase por suas características é pouco observada no Sesc. E, as condições capacitadoras para criação de

	conhecimento carecem de sistematização processuais.
Criação de Conceitos	Percebe-se disponibilização de informações. Mas na formação de um campo de interação entre as equipes faz-se necessário divulgação dos processos que auxiliam nesta prática.
Justificação de Conceitos	Observa-se pela opinião dos respondentes, que esta fase ocorre, mas com necessidade de aprimoramentos, sistematização e publicidade
Construção de um Arquétipo	Esta fase ocorre no Sesc através de reuniões, treinamentos, documentos e comunicação, sendo o ato de autorizar, disseminar e publicar sob o julgo individual de cada gestor.
Difusão Interativa do Conhecimento	Em função da necessidade de aperfeiçoamentos e sistematizações apresentadas nas fases anteriores, esta fase carece de melhorias.

Em relação aos resultados apresentados pela análise das evidências com a aplicação da entrevista estruturada, foi possível inferir que as entrevistas com os funcionários do Sesc, considerando níveis hierárquicos distintos, apontaram para as mesmas evidências que foram obtidas pela aplicação do questionário. A entrevista foi estruturada considerando-se as quatro das fases do

modelo de criação de conhecimento organizacional proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Entretanto, foi inserida uma questão adicional, cujo objetivo era captar as percepções dos entrevistados acerca da natureza híbrida do Sesc, bem como quanto ao *design* da estrutura organizacional de uma burocracia profissional e sua influência no processo de criação de conhecimento.

**Resumo dos resultados relevantes obtidos com a Entrevista Estruturada**

Fases do Modelo de Nonaka e Takeuchi (1997)		Resultados Relevantes
Compartilhamento do Conhecimento Tácito	Opinião s/ criação de conhecimento	No Sesc, este processo necessita de sistematização e ampliação de forma à melhoria da percepção e participação de todos.
Criação de Conceitos	Intenção Organizacional	Existe a intenção, entretanto de forma informal.
	Fatores facilitadores	Apesar de existir fatores facilitadores na organização, há necessidade de maior difusão.
	Barreiras	Existem poucas barreiras, depende muito de cada gestor.
	Autonomia dos membros...	Existe no Sesc, entretanto existem certas limitações em função da hierarquia e do

		conservadorismo da organização.
Justificação de Conceitos	Organização de informações...	O Sesc apresenta alguns critérios, entretanto existem problemas no processo, tal como, muito isolado em alguns casos.
Construção de um Arquétipo	Interação dinâmica....	No Sesc ocorre quando é necessário e de forma pontual em algum processo, carece de sistematização. dependendo de pessoas e gestores

Em relação à Estrutura Institucional Híbrida – Público/Privada, foi possível constatar em função do conteúdo das respostas apresentadas pela maioria dos entrevistados, há indicações de que a estrutura institucional hierárquica do Sesc, de forma geral, impõe certa morosidade aos processos e trâmites. A estrutura é observada como rígida, necessitando de melhorias na indução aos trabalhos por equipes e da interação para difusão de conhecimentos entre grupos multidisciplinares. Nesse sentido, Morgan (2006, p. 93) diz que “essa dificuldade é especialmente verdadeira nas organizações burocráticas, uma vez que seus princípios organizacionais fundamentais habitualmente operam de maneira que realmente obstrui o processo de aprendizagem”, ocasionando pouco aproveitamento do processo de criação de conhecimento organizacional. A essa assertiva, soma-se o modelo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) que, em sua primeira fase, preconiza a interação por meio de um “campo” que facilite a interação dos indivíduos no compartilhamento de conhecimentos.

## Conclusões

A partir das evidências trazidas pelos resultados da pesquisa analisados à luz das cinco fases do modelo de criação de conhecimento organizacional proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), foi possível concluir que, no Sesc, o processo de criação de conhecimento, bem como sua gestão, necessita de aperfeiçoamentos e sistematizações, algumas pontuais, outras, mais amplas, uma vez que se observa que, para se criar conhecimento, é necessário existir na organização: **a intenção** que, conforme indicam os resultados, carece de mais intensificação; **a injeção de caos criativo**, que equivale a um processo de indução da criatividade em função de um caos pseudo instalado – e que não é uma prática sistêmica na organização – e **o processo de compartilhamento de conhecimento tácito dos indivíduos que trabalham na entidade**, que precisa de criação de um ou mais “campos” que induza e facilite a interação dos indivíduos.

A concepção de novas ideias e o entendimento de significados geram a criação de novos conceitos para processos, projetos,

atividades e ações. No Sesc, a indução precisa ser potencializada por práticas que auxiliem na formação de um campo de interação. Nesse espaço, as equipes poderiam desenvolver o diálogo contínuo e a internalização de informações, estimulando a reflexão coletiva e, por conseguinte, a inovação. Tais constatações revelam a necessidade de a instituição rever seus processos nestes campos, de modo que seja possível extrair o máximo de conhecimentos dessas equipes.

Quanto a justificar os conceitos criados na organização mediante seu ordenamento e sua disseminação, de forma que os membros da organização possam se certificar de que o conceito recém-criado será realmente importante para a instituição e útil à sociedade, no Sesc, considerando a triangulação das fontes de dados desta pesquisa, há indicação de critérios incompletos para organização de informações em relação a um novo conceito ou até a um modelo de processo organizacional. Além disso, percebe-se uma limitação de acesso às informações, que ficam restritas a cada área ou setor da entidade, sendo este um fato ocasionado pela cultura organizacional e hierarquização processual na entidade. Dessa forma, existe necessidade de aprimoramento, sistematização e publicidade dessas informações, de forma que todos os funcionários tenham acesso e saibam do que se trata.

No Sesc, há indícios, pelas informações coletadas, de que o conhecimento criado por novas práticas, incorporado por meio de conceitos justificados, é internalizado mediante reuniões, treinamentos, documentos escritos e comunicação; entretanto, na maioria das vezes, o acesso é muito específico à função de cada funcionário. Ademais, ainda recai sobre os gestores a tarefa de disseminar ou autorizar a publicação de tais informações.

Após a criação e justificação de um novo conceito, é necessário combinar o conhecimento explícito recém-criado com aquele já existente na organização para a construção de um arquétipo. Essa combinação dinâmica é uma necessidade para a criação e transferência de conhecimento organizacional. No Sesc, essa prática, como pôde-se observar em função das respostas dos participantes revela-se quando necessário, em algum processo, de forma isolada, modesta e pontual, dependendo de pessoas e gestores, bem como precisa de maior estimulação. Dessa forma, observa-se que a prática de cooperação interpessoal e interdepartamental entre funcionários, se existe, não está sendo pouco percebida pelos funcionários.

No tocante à difusão interativa do conhecimento, ela é representada pela combinação de todas as outras, uma vez que, dentro da organização, um conhecimento que se torna real ou que assume a forma de um

arquétipo pode precipitar um novo ciclo de criação do conhecimento, se expandido horizontal e verticalmente em toda a organização pelo espiral do conhecimento em um movimento cíclico. Sendo assim, essa etapa representa as mesmas características das quatro primeiras. Sendo assim, existe grande necessidade de que, no Sesc, seus processos sejam, em alguns casos, revistos, principalmente aqueles que são voltados para direcionamento eficaz e sistemático das ações de criação e principalmente difusão de saberes e experiências da entidade.

Foi observado também que o Sesc é uma organização enorme, “pesada” e, por consequência, morosa em alguns processos de gestão de conhecimento, fatos esses que, também sofrem influências da estrutura híbrida (público/privada). Nesse caso, a pesquisa indica certa influência por parte de suas coalizões, a interna e, principalmente, a externa, aqui representada pelos órgãos públicos, Conselhos – Regionais e Nacional –, os sindicatos e a sociedade em geral.

Além disso, a estrutura de poder impõe grande hierarquização na entidade, bem como contribui para que haja uma intensificação de disfunções burocráticas na organização. Entretanto, foi observado que essa estrutura de poder no Sesc acaba sendo utilizada para auxiliar a sobrevivência da organização, agindo tanto na coalizão interna quanto na externa, compostas pelos seus

influenciadores, que agem politicamente, defendendo os interesses da organização.

Considerando os resultados apresentados por esta pesquisa é possível haver contribuições significativas para modelos organizacionais similares ao do Sesc, tais como:

a) São grandes burocracias, cujos processos, por serem muitos normatizados e rígidos, por força do controle externo e, em função da necessidade de atender as esferas pública e privada, em alguns casos necessitam de otimização.

b) Há excesso de hierarquização, que ocasiona limitações na autonomia dos membros da organização para conduzir determinados processos ou assuntos.

c) O enquadramento por características específicas como “organização híbrida”, considerando o *design* de sua estrutura organizacional às Burocracias Profissionais, pode ajudar a visualizar e entender de forma mais evidente as características organizacionais deste tipo de organização, tais como, o vértice estratégico, a linha hierárquica, a tecnoestrutura, o pessoal de apoio e o centro operacional.

d) O entrelaçamento dos modelos de administração e gestão dos matizes

que deram origem a tais híbridos e à dificuldade de adequação aos modelos de administração e gestão público e privado, simultaneamente ocasiona certo desequilíbrio à harmonia natural interna, interferindo nas operações da organização.

e) Em função de o ambiente nas burocracias profissionais ser complexo e instável, complexo, por exigir o uso de procedimentos difíceis, que podem ser aprendidos em programas de treinamentos formais; e estável o suficiente para que as habilidades aprendidas se tornem bem definidas, o processo de criação de conhecimento é necessário para efetividade de tais organizações.

## Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organization reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.
- BRASIL. Nova política industrial. Brasília: Governo Federal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 18 set. 2012.
- BRASIL. Receita Federal. Disponível em: <[http://www.receita.fazenda.gov.br/Historico/Arrecadacao/Carga\\_Fiscal/1999/SistemaS.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Historico/Arrecadacao/Carga_Fiscal/1999/SistemaS.htm)>. Acesso em: 19 set. 2012.
- BRASIL. Controladoria Geral da União – CGU. **Entendimentos do Controle Interno Federal sobre a gestão dos recursos das Entidades do Sistema “S”**, 2009. Disponível em: <[www.cgu.gov.br/publicações/cartilhaentendimentoscisistemas/index.asp](http://www.cgu.gov.br/publicações/cartilhaentendimentoscisistemas/index.asp)>. Acesso em: 20 set. 2012.
- COSTA, I. S. A; SALLES, D.; FONTES FILHO, J. A influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública – RAP**, v.44, n.6, p. 1429-1452, 2010.
- DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- LOIOLA, E.; LEOPOLDINO, B. **Explorando relações entre mecanismos de aprendizagem individual, suporte à transferência e compartilhamento de conhecimentos**. In: XXXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2010, Rio de Janeiro, 2010.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1983.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**, 1ª Ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- NÉRIS, J. S. **Microprocessos de aprendizagem em organizações do Baixo Médio São Francisco**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da UFBA. Salvador. 2005.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_; TOYAMA, H. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creating as a synthesizing process. Knowledge Management Research & Practice, United Kingdom. 2003.
- PITROWSKY, M. C. **Imaginário organizacional e dimensão tácita do conhecimento: estudo de caso em empresa do segmento de telecomunicações**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas e Desenvolvimento

- Empresarial) Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2011.
- REGO M. L. **A responsabilidade social como resposta do sistema "S" ao ambiente institucional brasileiro pós-década de 1990: o caso do Sesc.** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.
- SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. Legislação. 3. ed. Departamento Nacional. Rio de Janeiro. 2010.
- SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n.1, p. 9-27, 2000.
- VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2010.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WOOD JR, T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.